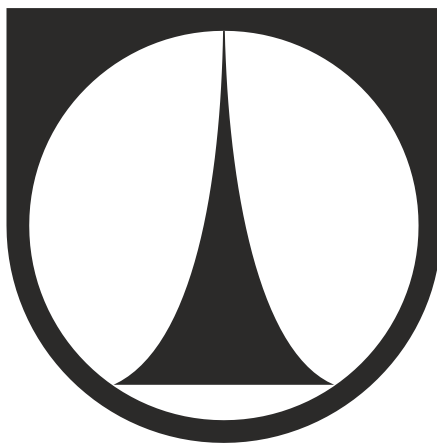


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Bc. Romana Janatová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Analýza spokojenosti zaměstnanců ve firmě

Inproma, spol. s r.o.

The Analysis of Satisfaction of Employees in the Firm

Inproma, spol. s r.o.

DP – PE – KPE-2012-25
Bc. Romana Janatová

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D., katedra podnikové ekonomiky
Konzultant: Hana Bartáková, INPROMA, spol. s r.o.

Počet stran: 109 Počet příloh: 4

Datum odevzdání: 10. května 2013

Prohlášení

Byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom(a) povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 10. května 2013

Anotace

Cílem diplomové práce – „Analýza spokojenosti zaměstnanců ve firmě Inproma, spol. s r.o.“ je provést zhodnocení spokojenosti zaměstnanců v oblasti odměňování, motivace a hodnocení. Následně po provedení dotazníkového šetření navrhnout možná zlepšení zjištěných nedostatků. V teoretické části jsou shrnuty poznatky z oblasti motivace zaměstnanců, jejich odměňování a spokojenosti. V praktické části je charakterizována vybraná společnost, následně je popsán současný používaný systém odměňování a motivace. Celková spokojenost zaměstnanců vybraného podniku byla zjišťována pomocí dotazníkového šetření. V poslední části diplomové práce jsou navrhována možná zlepšení, která by měla vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybraných oblastech.

Klíčová slova

dotazník, hodnocení, motivace, odměňování, spokojenost

Annotation

The goal of the thesis entitled „The Analysis of Satisfaction of Employees in Company Inproma, ltd.“ is to assess satisfaction of employees with their remuneration, motivation and appreciation. Using findings of a questionnaire research the thesis attempts to propose possible improvements of identified deficiencies. In the theoretical part, the findings about employees' motivation, remuneration and satisfaction are summarized. The practical part comprises characteristics of the selected company with description of the current system of remuneration and motivation. Based on the questionnaire investigation the overall satisfaction of the company's employees was evaluated. The concluding section of the thesis provides several suggestions of possible improvements to increase employees' satisfaction in the selected areas.

Key Words

Questionnaire, Appreciation, Motivation, Remuneration, Satisfaction

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Kateřině Maršíkové, Ph.D. za cenné rady a připomínky, které mi poskytla během vypracování diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti Inproma, spol. s r.o. za umožnění vypracování diplomové práce v její společnosti. Zejména děkuji paní Haně Bartákové (personalistka, asistentka ředitele).

Obsah

| | |
|---|-----------|
| Seznam obrázků | 12 |
| Seznam tabulek..... | 13 |
| Seznam zkratek | 14 |
| Úvod..... | 15 |
| 1 Motivace | 17 |
| 1.1 Proces motivace | 18 |
| 1.2 Motivace a pracovní výkon..... | 19 |
| 1.3 Výkonová motivace | 20 |
| 1.4 Teorie potřeb | 21 |
| 1.4.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb | 21 |
| 1.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb | 22 |
| 1.4.3 Alderferova teorie tří kategorií potřeb..... | 23 |
| 1.4.4 Porovnání motivačních teorií | 23 |
| 2 Odměňování..... | 25 |
| 2.1 Pojetí odměňování..... | 25 |
| 2.2 Cíle odměňování | 26 |
| 2.3 Politika odměňování v organizaci..... | 26 |
| 2.4 Základní otázky systému odměňování | 26 |
| 2.5 Požadavky na systém odměňování..... | 28 |
| 2.6 Mzdové formy..... | 28 |
| 2.6.1 Úkolová mzda..... | 30 |
| 2.6.2 Podílová mzda | 31 |
| 2.6.3 Mzdy za očekávané výsledky..... | 32 |
| 2.6.4 Mzdy a platy za přínos | 32 |
| 2.6.5 Dodatkové formy mzdy | 32 |
| 2.6.6 Časová mzda..... | 33 |
| 2.6.7 Mzdy za znalosti a dovednosti | 34 |
| 2.6.8 Příplatky a ostatní výplaty | 35 |
| 2.6.9 Využití mzdových forem..... | 36 |
| 3 Podniková kultura..... | 37 |
| 3.1 Pojetí podnikové kultury | 37 |
| 3.2 Typologie podnikové kultury | 38 |
| 3.3 Prostředky podnikové kultury | 39 |
| 3.3.1 Verbální symboly | 40 |
| 3.3.2 Symbolické jednání | 40 |
| 3.4 Spokojenost zaměstnanců | 40 |
| 4 Popis vybrané organizace | 43 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4.1 | Charakteristika organizace | 43 |
| 4.2 | Organizační struktura | 43 |
| 4.3 | Péče podniku o zaměstnance..... | 44 |
| 4.3.1 | Lékařské prohlídky | 44 |
| 4.3.2 | Ochranné osobní pracovní prostředky | 45 |
| 5 | Analýza systému odměňování a hodnocení..... | 47 |
| 5.1 | Poskytování mzdy | 47 |
| 5.1.1 | Režijní zaměstnanci..... | 47 |
| 5.1.2 | Mzdy výrobních dělníků jednicových | 48 |
| 5.1.3 | Společná ustanovení ve mzdovém předpisu..... | 48 |
| 5.1.4 | Mzdová zvýhodnění | 49 |
| 5.1.5 | Mzdová znevýhodnění (srážky) | 51 |
| 5.2 | Pohyblivé složky mzdy | 52 |
| 5.2.1 | Prémie vybraných zaměstnanců | 52 |
| 5.2.2 | Prémie BT Obrobna – výrobní STALCOP | 53 |
| 5.2.3 | Ostatní výše neuvedení režijní zaměstnanci..... | 54 |
| 5.3 | Hodnocení zaměstnanců..... | 54 |
| 5.3.1 | Druhy a formy hodnocení..... | 55 |
| 5.3.2 | Hodnotící pohovor..... | 55 |
| 5.3.3 | Hodnocení zaměstnanců provádějících výrobní operace | 57 |
| 6 | Analýza motivačního systému BONUS program | 58 |
| 6.1 | Bonus program..... | 58 |
| 6.1.1 | Bonus program – jakost..... | 58 |
| 6.1.2 | Bonus program – absence..... | 59 |
| 6.1.3 | Bonus program – tržby | 60 |
| 6.2 | Jiné motivační nástroje..... | 60 |
| 7 | Metodologie výzkumu | 63 |
| 7.1 | Cíle výzkumu | 63 |
| 7.2 | Varianty zkoumání spokojenosti zaměstnanců | 63 |
| 7.3 | Dotazník | 64 |
| 8 | Empirické šetření spokojenosti zaměstnanců..... | 65 |
| 8.1 | Sestavení dotazníků..... | 65 |
| 8.2 | Charakteristika respondentů..... | 66 |
| 8.3 | Výsledky šetření..... | 66 |
| 8.3.1 | Výsledky identifikačních otázek zaměstnanců..... | 66 |
| 8.3.2 | Výsledky výzkumných otázek spokojenosti zaměstnanců..... | 69 |
| 8.3.3 | Shrnutí výsledků šetření | 88 |
| 9 | Návrh možných řešení | 90 |
| 9.1 | Časová a finanční náročnost navrhovaných řešení | 94 |

| | |
|---------------------------------------|------------|
| Závěr..... | 98 |
| Seznam použité literatury..... | 100 |
| Seznam příloh | 102 |

Seznam obrázků

| | |
|--|-----|
| Obr. 1: <i>Proces motivace</i> | 18 |
| Obr. 2: <i>Obrácená U-křivka</i> | 19 |
| Obr. 3: <i>Porovnání teorie motivace od Maslowa, Herzberga a Alderfera</i> | 24 |
| Obr. 4: <i>Struktura zaměstnanců</i> | 44 |
| Obr. 5: <i>Struktura zaměstnanců dle pohlaví</i> | 67 |
| Obr. 6: <i>Struktura zaměstnanců dle zařazení</i> | 68 |
| Obr. 7: <i>Přikládání význam vybraným položkám</i> | 71 |
| Obr. 8: <i>Přikládání význam zaměstnaneckým výhodám</i> | 73 |
| Obr. 9: <i>Preference zaměstnaneckých výhod</i> | 74 |
| Obr. 10: <i>Motivační faktory</i> | 76 |
| Obr. 11: <i>Motivátory vyššího výkonu</i> | 77 |
| Obr. 12: <i>Schopnost motivace vedoucího pracovníka</i> | 78 |
| Obr. 13: <i>Spokojenost s pravidly odměňování</i> | 79 |
| Obr. 14: <i>Spokojenost s vyšší finanční odměny</i> | 80 |
| Obr. 15: <i>Frekvence hodnocení</i> | 81 |
| Obr. 16: <i>Dostatečnost lékařských prohlídek</i> | 83 |
| Obr. 17: <i>Dostatečnost ochranných pomůcek</i> | 84 |
| Obr. 18: <i>Spokojenost s pracovním prostředím</i> | 85 |
| Obr. 19: <i>Celková spokojenost zaměstnanců</i> | 86 |
| Obr. 20: <i>Plán budoucí kariéry</i> | 88 |
| Obr. 21: <i>Poukázky z pohledu zaměstnance</i> | 92 |
| Obr. 22: <i>Poukázky z pohledu zaměstnavatele</i> | 93 |
| Obr. A1: <i>Organizační schéma společnosti</i> | 103 |
| Obr. B1: <i>Metodika hodnocení</i> | 104 |
| Obr. C1: <i>Zveřejňované informace podporující motivaci</i> | 105 |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tab. 1: <i>Přednosti a nedostatky podnikové kultury</i> | 38 |
| Tab. 2: <i>Okruh funkcí a stanovení prémiových ukazatelů</i> | 52 |
| Tab. 3: <i>Používané bonusy</i> | 58 |
| Tab. 4: <i>Výše bonusu za absenci</i> | 59 |
| Tab. 5: <i>Zaměstnanecké výhody</i> | 60 |
| Tab. 6: <i>Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání</i> | 67 |
| Tab. 7: <i>Úroveň vzdělání v jednotlivých kategoriích</i> | 68 |
| Tab. 8: <i>Struktura zaměstnanců dle počtu odpracovaných let</i> | 69 |
| Tab. 9: <i>Preference zaměstnaneckých výhod dle zařazení pracovníka</i> | 75 |
| Tab. 10: <i>Frekvence hodnocení dle zařazení pracovníků</i> | 82 |
| Tab. 11: <i>Spokojenost dle zařazení zaměstnanců</i> | 87 |
| Tab. 12: <i>Časová náročnost navrhovaných řešení</i> | 95 |
| Tab. 13: <i>Finanční náročnost řešených nedostatků</i> | 97 |

Seznam zkratek

| | |
|------|--|
| EŘ | ekonomický ředitel |
| MP | manažer prodeje |
| MST | manažer servisního týmu |
| OOPP | osobní ochranné pracovní prostředky |
| PVSJ | představitel vedení společnosti pro jakost |
| ŘKJ | řízení kontroly jakosti |
| THP | technicko-hospodářský pracovník |
| TUL | Technická univerzita v Liberci |
| VDJ | výrobní dělník jednicový |
| VŘV | vedoucí řízení výroby |

Úvod

Důležitým prvkem každé organizace jsou lidé, bez nich by žádná společnost nemohla fungovat. Společnost by měla dbát o péči zaměstnanců. Nekvalifikovaného pracovníka lze nahradit snáz, ale spolehlivého a kvalifikovaného zaměstnance nikoli. Aby společnost předcházela ztrátám těchto zaměstnanců, musí je efektivním způsobem motivovat. Důležitým předpokladem pro správnou motivaci je dobře nastavený motivační systém a systém hodnocení a odměňování. Jestliže zaměstnanec cítí, že je spravedlivě odměněn, má to především vliv na jeho pracovní výkon. Správně motivovaný a odměňovaný pracovník podává vyšší výkon. Zároveň tito zaměstnanci jsou loajálnější k podniku a ztotožňují se s cíli společnosti. Naopak v případě, že zaměstnanec je nespokojen s odměňováním své odvedené práce, může se to projevovat snížením produktivity, zvýšenou absencí či dokonce odchodem ze zaměstnání. Jestliže chce podnik být úspěšný na trhu, což je cílem každé firmy, musí se pečlivě starat o zaměstnance. V důsledku právě ti, mají velký podíl na úspěšnosti podniku.

Cílem diplomové práce je analyzovat spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti. Především se jedná o spokojenost s odměňováním, motivací a hodnocením. Hlavním důvodem, proč jsem si vybrala téma z oblasti lidských zdrojů, je fakt, že mě zajímá problematika personalistiky. Podnik by se měl zajímat a rozvíjet péči o své zaměstnance. Problematiku spokojenosti zaměstnanců jsem se rozhodla zkoumat ve společnosti Inproma, spol. s r.o. Tuto společnost jsem si vybrala z několika důvodů. Hlavním důvodem bylo, že jsem zde absolvovala školní praxi jak na střední škole, tak nyní na vysoké škole. Dále během letních brigád jsem měla mnoho možností poznat celý chod a prostředí společnosti. Dalším důvodem je pokusit se pomocí vedení společnosti navrhnout řešení zjištěných nedostatků, a tím zvýšit spokojenost zaměstnanců.

V první kapitole jsem se zaměřila na teoretické popsání základních pojmů jako motivace, odměňování, podniková kultura a spokojenost. V praktické části je charakterizována společnost, ve které probíhal výzkum. Dále je popsán používaný systém motivace a odměňování. Poslední část je věnována dotazníku, zkoumaným respondentům a výsledkům samotného šetření.

K výzkumu jsem použila metodu písemného dotazování. Jak otevřenými tak uzavřenými otázkami je zjištěna spokojenost zaměstnanců s jejich odměňováním a hodnocením. Na

základě vyhodnocených výsledků, budou firmě navrhnutá možná řešení zjištěných nedostatků. Věřím, že vypracování této diplomové práce povede ke zvýšení mých znalostí z oblasti lidských zdrojů a zároveň na základě navržených možných řešení nespokojenosti dojde k jejímu zlepšení.

1 Motivace

Hlavním zájmem organizace je dbát o to, jakým způsobem bude dosaženo trvalého a vysokého výkonu pracovníků. Má se za to, že podnik by se měl zaměřit na vhodný způsob motivování (stimuly, odměny, vedení lidí), ale také na náplň práce a pracovní podmínky. Teorie motivace se zabývá procesem motivování, a vytváření motivací. Interpretuje, z jakého důvodu se lidé při práci právě tímto způsobem chovají. Radí firmám, co mají dělat pro povzbuzení zaměstnanců k uplatnění svých schopností a zároveň naplnění cílů firmy.¹

Motivaci lze definovat jako proces, během kterého nabízíme pracovníkovi uspokojení jeho zájmů. Za účelem nevykládání motivace jako pouhé manipulace, je nutné porozumět zájmům druhých a chápat je. Úspěšná motivace tkví v hodnotách, kterým věříte.²

Max Eggert uvádí: „*Devět pravidel motivace*“:³

1. Abyste mohli někoho motivovat, musíte být sami motivováni.
2. Motivace vyžaduje SMART cíle.
3. Jednou vybudovaná motivace nevydrží navždy.
4. Motivace vyžaduje mnoho individuálního uznání.
5. Abyste mohli motivovat, musíte se celého procesu účastnit.
6. Vývoj a úspěch jsou motivující.
7. Náročný úkol je motivací pouze tehdy, pokud je dosažitelný.
8. U každého člověka je možno najít efektivní „motivátory“.
9. Členství ve skupině je motivující.“

SMART je mnemotechnická pomůcka, která vysvětluje, jaké by cíle měly být. Slovo SMART vzniklo ze začátečních písmen anglických slov – konkrétní (S), měřitelný (M), dosažitelný (A), odpovídající (R) a časově ohraničený (T).

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

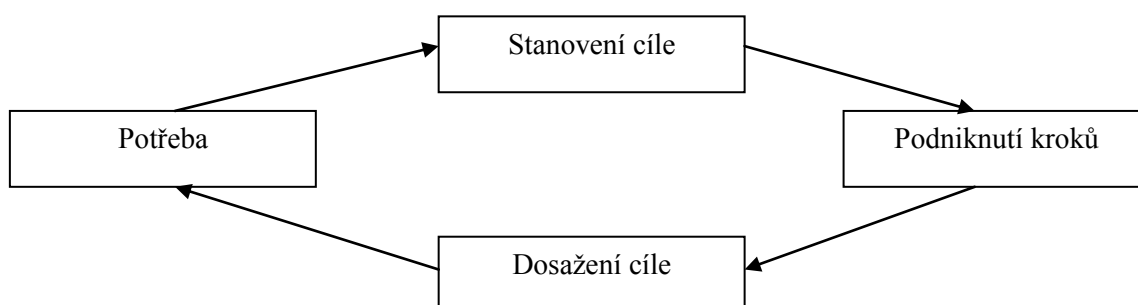
² PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

³ EGGERT, M. *Motivace*. s.102. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-010-0.

1.1 Proces motivace

Motivem se rozumí impuls, aby pracovník něco dělal. Motivace spočívá ve faktorech ovlivňující pracovníky, aby se chovali určitým způsobem. Motivování je chápáno jako cílové orientování lidí, takovým směrem, kterým bude dosaženo požadovaného výsledku. Lidé se cítí být motivováni, pokud vykonaná práce povede k dosažení cíle a zároveň k ohodnocení, které povede k uspokojení jejich potřeb. Pokud jsou lidé motivováni sami od sebe, jedná se o nejlepší způsob motivace. Ve většině případů však pracovníci musí být motivováni z vnějšku. Díky stimulům, odměnám, prostředí, uspokujícím práci či možnosti rozvoje vzdělání, je možné docílit vysoké míry motivace. Stále je nutné, aby manažeři použili své dovednosti k motivaci pracovníků k lepšímu a vyššímu výkonu.

Model procesu motivace na Obr. 1 ilustruje souvislost s potřebami. Základem motivace jsou neuspokojené potřeby, které vyvolávají pocit získání něčeho. Dále jsou vytyčeny cíle, které by měly uspokojit tyto potřeby. Pokud je cíle dosaženo, dochází k uspokojení přání.⁴



Obr. 1: Proces motivace

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. s. 220

⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

1.2 Motivace a pracovní výkon

Motivace není považována za jediný faktor, který má vliv na pracovní výkon. Za další faktory ovlivňující výkon pracovníka jsou považovány schopnosti, dovednosti a také vědomosti pracovníka, které stanovují kvalifikační potenciál. Na výkon pracovníka působí i vnější podmínky.

Vztah motivace a dovedností lze vyjádřit pomocí vzorce:

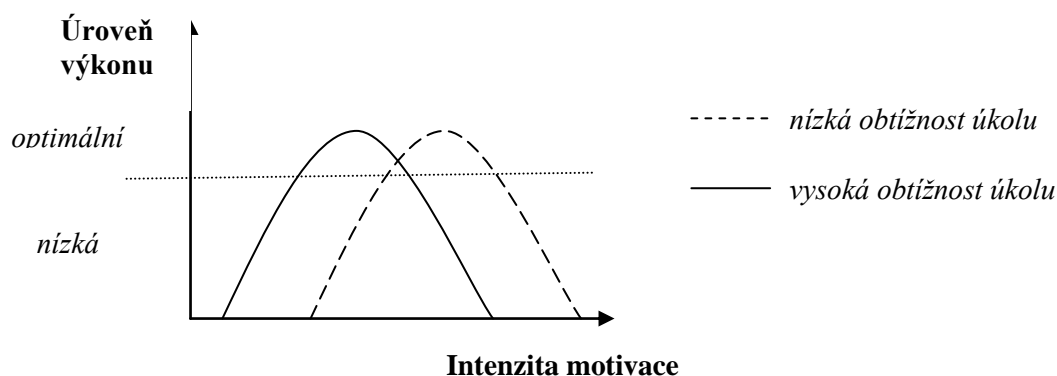
$$V = f(M \times S)$$

V - intenzita výkonu

M - stupeň motivace

S - úroveň schopností

Spojitost mezi intenzitou výkonu, stupněm motivace a úrovní schopností formuluje Yerkesův-Dodsonův zákon. V některých publikacích bývá nazýván jako „obrácená U-křivka“. Obr. 2 zobrazuje, že intenzita výkonu je v případě nízkého stupně motivace nízká. Pokud intenzita motivace se bude navyšovat, tak ceteris paribus výkon pracovníka bude čím dál tím vyšší. Od určité úrovně motivovanosti bude výkon klesat.⁵



Obr. 2: Obrácená U-křivka

Zdroj: MIHULA, O. *Hodnocení zaměstnanců jako faktor zvyšování motivace*. s. 50.

⁵ MIHULA, O. *Hodnocení zaměstnanců jako faktor zvyšování motivace*. [Diplomová práce]. Brno: Masarykova univerzita – Ekonomicko-správní fakulta, 2007. Dostupné z http://is.muni.cz/th/76338/esf_m/DP_Mihula.pdf

1.3 Výkonová motivace

Výkonová motivace je považována za trvalý souhrn znaků pracovníka, který je určen potřebou dosažení úspěchu a také potřebou vyhnout se neúspěchu. Každý pracovník má tyto dvě potřeby, jen se u každého liší v intenzitě. Síla výkonové motivace je dána následujícím vztahem:

$$\text{Výkonová motivace} = \text{potřeba úspěchu} / \text{potřeba vyhnout se neúspěchu}$$

Jestliže převládá potřeba úspěchu, jedná se převážně o aktivní pracovníky. Na druhé straně, pokud převažuje druhý člen vzorce, tedy potřeba vyhnout se neúspěchu, jde o pasivní lidi. Tito pracovníci zastávají přísloví: „Kdo nic nedělá, nic nezkazí.“

Na výkonovou motivaci působí především, jak byl pracovník vychováván, k čemu byl veden. Dále mají vliv vlastní zkušenosti pracovníka, kultura země a sociální skupiny, kterých je členem. Významným faktorem ovlivňujícím výkonovou motivaci je aspirační úroveň.⁶

Pojem aspirace je vysvětlován jako obraz vlastního výkonu v budoucnosti. Dle zkušeností z minulosti si pracovník klade sám na sebe určitou úroveň požadavků – aspirační úroveň. Na základě získání nových zkušeností se nároky mění. Aspirace se vztahuje ke všem aktivitám, činnostem, tělesným i duševním, ale také ke komunikačním dovednostem. Ke zvýšení aspirační úrovně pracovníka dochází následně po dosažení úspěchu. V opačném případě, tedy při neúspěchu, aspirační úroveň klesá. Je dokázáno, že u lidí s velmi vysokým, ale také i velmi nízkým sebevědomím je růst aspirační úrovně velmi znatelný. Naopak u lidí se zdravou mírou sebevědomí není zaznamenáno velké kolísání aspirační úrovně.⁷

⁶ PAUKNEROVÁ, D., et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9.

⁷ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

1.4 Teorie potřeb

Psychologové se zabývají lidskou motivací velmi intenzivně a vyvodili mnoho teorií, jak motivovat pracovníky. Níže definované teorie jsou založeny na tom, že pracovníci potřebují různé typy motivace, ale také na vnějších a vnitřních vlivech.

1.4.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Tuto teorii vyvinul americký psycholog Abraham Harold Maslow v roce 1943. Maslowova teorie potřeb je jednou z nejvíce diskutovaných motivačních teorií. Uspořádal lidské potřeby do hierarchie. Teorie předpokládá, že člověk nejdříve uspokojí potřeby nejnižšího stupně a poté přechází na uspokojování potřeb vyšších stupňů.⁸ Maslow definoval pět úrovní potřeb:

- Fyziologické potřeby – zde jsou zahrnuty základní potřeby lidského organismu, které mají nejvyšší prioritu (potřeba dýchání, jídla, vody, spánku, rozmnožování).
- Pocit bezpečí – v okamžiku, kdy jsou uspokojeny potřeby první úrovně, začínají narůstat potřeby jistoty (jistota domova, rodiny, zaměstnání, zdraví, bezpečné práce, přístup ke zdravotní péči a penězům).
- Potřeba sounáležitosti - tyto potřeby se skládají z citových vztahů (přátelství, láska, či potřeba mít rodinu a podporu).
- Potřeba uznání, úcty – společenské postavení, pochopení, uznání, vážení si druhých.

⁸ GAMBREL, P., R. CIANCI. Maslow's Hierarchy of Needs: Does It Apply In A Collectivist Culture. Fort Lauderdale: Nova Southeastern University, 2003, roč. 8, č. 2, s. 143-161. ISSN 10771158. Také dostupné komerčně z: <http://search.proquest.com/docview/203916225?accountid=17116>

- Potřeba sebeaktualizace – definována jako potřeba naplnit své schopnosti a stát se lepším člověkem (touha po úspěchu, osobní růst, rozvoj)⁹.

Dle Maslowa může být potřeba vyšší úrovně uspokojena pouze za předpokladu, že je uspokojena potřeba nižší.

1.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb

Vedle Maslowovy teorie potřeb existuje Herzbergova teorie dvou skupin faktorů motivace k práci, která je řazena mezi nejznámější teorie. V roce 1959 americký psycholog Frederick Herzberg rozdělil motivační faktory na dvě skupiny:

- Faktory hygieny (disfaktory) – Mezi tyto faktory patří peníze, mzda, podmínky pro práci, řízení organizace, důvěra v udržení pracovního místa, vztahy na pracovišti. Nespokojenost zaměstnanců je způsobena nepříznivým stavem nebo nepřítomností faktorů. Herzberg tvrdí, že je zapotřebí vyloučit záporné vlivy, které jsou zapříčiněny faktory hygieny prostřednictvím vlivu motivátorů, takovým způsobem, aby byli pracovníci spokojeni. Vedení má hlavní vliv na stav a činění faktorů hygieny.
- Motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfaktory) – Zahrnují výkon, porozumění, náplň práce, zodpovědnost, rozvoj. Pokud motivátory správně plní svojí funkci a povzbuzují k lepšímu pracovnímu výkonu, jsou označovány jako nejúčinnější složka motivace k práci. Důležité pro správné působení motivátorů je vnitřní úprava zaměstnaneckých potřeb a osobních vlastností. Kromě pracovní spokojenosti ovlivňují v pozitivním směru i pracovní výkon.

Definování konkrétních faktorů a motivátorů není striktně dáno. Příkladem může být mzda, kterou Herzberg řadí do faktorů, ale v praxi působí jako motivátor. Bezprostřední nadřazený má hlavní vliv na spokojenost zaměstnanců z pohledu využívání a vytváření faktorů.¹⁰

⁹ BUCHBINDER, Sharon B. and SHANKS, Nancy H.. *Introduction to Health Care Management* [online]. Massachusetts: Jones and Barlett Publishers, Inc, 2007. ISBN 987-0-7637-3473-2. Dostupné z http://www.jblearning.com/samples/076373473x/3473x_ch00_fm_4759.pdf

1.4.3 Alderferova teorie tří kategorií potřeb

V roce 1972 americký psycholog Clayton Paul Alderfer rozvinul Maslowovu teorii do tří kategorií, ale také navrhl, že pracovníci jsou motivováni k postupu dopředu i dozadu skrz úrovně motivů. ERG teorie vznikla zkratkou následujících anglických slov:

- Existenční potřeby odpovídají prvním dvěma potřebám z teorie od Maslowa. Kombinuje tedy fyziologické potřeby a potřeby bezpečí do jedné kategorie. (Existence)
- Vztahové potřeby jsou definovány stejně jako potřeba sounáležitosti. (Relatedness)
- Růstové potřeby se vztahují k posledním úrovním od Maslowa, tedy potřebě uznání, úcty a sebeaktualizace. (Growth)

Obdobně jako tvrdí Maslow, i v této teorii musí být nejdříve uspokojeny základní potřeby, ale netrvá na hierarchii ostatních úrovní potřeb.¹¹

1.4.4 Porovnání motivačních teorií

Každá teorie na motivaci pohlíží z jiného úhlu. Východiskem téměř všech teorií motivace je teorie od Abrahama Maslowa. Tato soustava poznatků patří mezi nejznámější a nejdiskutovanější. I přesto někteří tuto teorii kritizují. Někteří zastávají názor, že není využitelná pro všechny. Existují lidé, kteří k uspokojení vyšších potřeb, nemusí mít uspokojeny potřeby základní úrovně. Dále kritici tvrdí, že tato teorie zohledňuje spíše potřeby mužů nikoliv žen. V organizaci se Maslowova teorie může použít při sestavení motivačních faktorů zaměstnance. V případě, že pracovník bude mít hlad, nebude odvádět dobré pracovní výsledky.

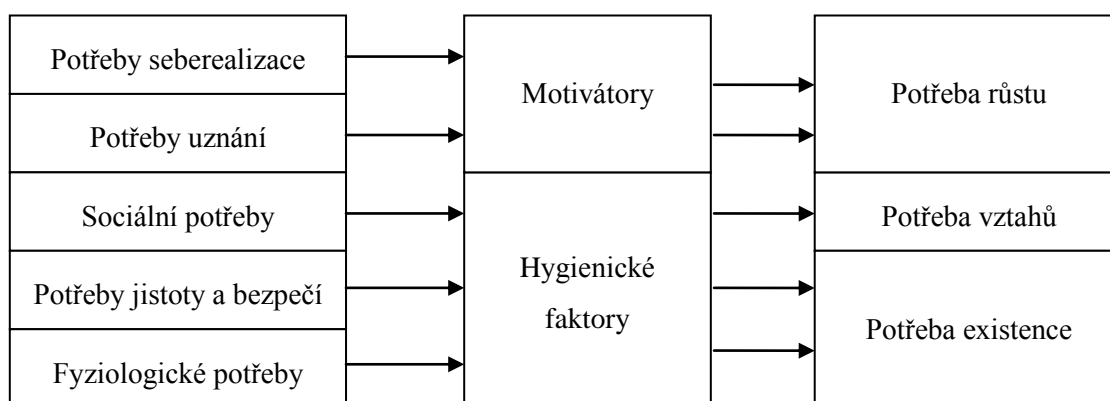
¹⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

¹¹ BUCHBINDER, Sharon B. and SHANKS, Nancy H.. Introduction to Health Care Management [online]. Massachusetts: Jones and Barlett Publishers, Inc, 2007. ISBN 987-0-7637-3473-2. Dostupné z http://www.jblearning.com/samples/076373473x/3473x_ch00_fm_4759.pdf

Ani Herzbergova teorie se nevyhnula kritice. Neuvažuje nad osobnostními proměnnými, například pracovní postup nemá kladný vliv na spokojenost zaměstnance, pokud o něj nejeví zájem. Kritici uvádí, že se při výzkumu nezaměřil na vztah spokojenosti a výkonu. Teorie vyšla z výsledku dotazování. Z tohoto důvodu, není důkaz, že motivátory zlepšují produktivitu.¹² Pokud v praxi nejsou naplněny hygienické faktory, dochází k nespokojenosti pracovníků. Příkladem může být nevyplacená mzda. Tato situace zaměstnance rozzlobí, jestliže je vyplacena, nejedná se o motivační stimul. Naplnění motivačních faktorů je podmínkou pro motivaci k vyšším pracovním výkonům. Tímto faktorem je udělená pochvala.¹³

Alderferova teorie se potýká s podobnou kritikou jako studie od Abrahama Maslowa. Tato teorie má i podobné využití. Tedy při pochopení motivačních faktorů pracovníků.

Obrázek č. 3 zobrazuje porovnání výše jmenovaných motivačních teorií. Abraham Maslow rozdělil potřeby do 5 kategorií. Frederick Herzberg definoval pouze dvě skupiny motivačních faktorů. Paul Alderfer uspořádal potřeby definované Maslowem pouze do tří stupňů.



Obr. 3: Porovnání teorie motivace od Maslowa, Herzberga a Alderfera

Zdroj: Weihrich, H. *Management*, s. 448

¹² KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹³ Herzbergova teorie dvou faktorů. In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE), 2011-2013, 2012-06-18, [vid. 2013-04-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>

2 Odměňování

V Listině základních práv a svobod je ukotveno, že zaměstnancům náleží právo spravedlivé odměny za vykonanou práci. Systém odměňování je upraven zákonem č.262/2006 Sb. Zákoník práce definuje pojem minimální mzda jako nejnižší přípustnou úroveň odměny za práci konanou v základním pracovněprávním vztahu. V oblasti odměňování je rozlišován pojem mzda a plat. Za mzdu je považováno peněžité plnění či naturální mzda, která je poskytována zaměstnavatelem zaměstnanci. Platem se rozumí peněžité plnění, kde zaměstnavatelem je stát, územní samosprávný celek, státní fond či příspěvková organizace.¹⁴

2.1 Pojetí odměňování

Odměňování patří mezi nejdůležitější činnosti personálního oddělení. Zájem o něj jeví jak vedení organizace, tak pracovníci. Pod pojmem odměňování si nelze představit pouze mzdu, plat či odměny. Do této oblasti řadíme také povýšení, zaměstnanecké výhody a pochvaly. Zahrnuje také jiné vybavení kanceláře, přidělení zařízení či poskytnuté vzdělání. Kromě těchto hmotných odměn existují tzv. vnitřní odměny. Vyznačují se nehmotnou povahou a jsou spojeny se spokojeností zaměstnance vyplývající z vykonávané práce, dosahování pracovních cílů, či z uspokojení plynoucí z pocitu užitečnosti a prospěšnosti pro firmu. U odměňování můžeme definovat několik forem – peněžní, nepeněžní, ale také tu, která nelze v penězích vyjádřit.¹⁵

¹⁴ ANDRAŠČÍKOVÁ, M., et al. *Zákoník práce*, Prováděcí nařízení vlády a další související předpisy. 6. vyd. Praha: ANAG, 2012. ISBN 978-80-7263-713-3.

¹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

2.2 Cíle odměňování

Za obecný cíl považujeme udržení kvalifikovaných a motivovaných pracovníků k dosažení cílů podniku. Hlavním cílem je sestavení a fungování spravedlivého a motivujícího systému. Je zřejmé, že v každém podniku bude fungovat jiný systém.¹⁶

2.3 Politika odměňování v organizaci

Soubor zásad a opatření, podle kterých se systém odměňování řídí, se nazývá politika odměňování. Pro úspěšnost a efektivnost systému odměňování je důležité dodržovat tyto zásady:

1. Disparity v odměňování jsou dány rozdílnými dovednostmi, odpovědností či různými pracovními podmínkami.
2. Úroveň mezd ve firmě by měla být přibližně stejná jako úroveň na trhu práce.
3. Za totožnou práci musí být stanovena stejná výše odměny. Je možné, aby existovalo rozpětí, v rámci kterého jsou pracovníci odměněni dle pracovního výkonu.
4. Na měření rozdílných schopností pracovníků by měl být použit stejný „metr“.
5. Dostatečně informovat pracovníky o metodách určení mzdových tarifů, odměňování či čerpání zaměstnaneckých výhod.¹⁷

2.4 Základní otázky systému odměňování

V odměňování je proti sobě postaven na jedné straně pracovník a jeho schopnosti, pracovní úsilí a na straně druhé organizace se svými zájmy, potřebou práce a ochotou za tuto službu

¹⁶ MIHULA, O. *Hodnocení zaměstnanců jako faktor zvyšování motivace*. [Diplomová práce]. Brno: Masarykova univerzita – Ekonomicko-správní fakulta, 2007. Dostupné z http://is.muni.cz/th/76338/esf_m/DP_Mihula.pdf

¹⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

pracovníkům zaplatit. Výše či podoba odměny nezáleží jen na pracovníkovi či organizaci, ovlivňují ji především vnější faktory.¹⁸

Jestliže v podniku není uzavřena kolektivní smlouva, nebo oblast mezd neupravuje, je zde použití mzdového předpisu účelné.¹⁹ Při sestavování systému odměňování si personalisté musí odpovědět na několik otázek:

- Čím by měl systém odměn pomoci v organizaci? Cílem je vytvořit soubor pracovníků, který je schopen uskutečnit cíle organizace. Aby organizace obstála na trhu, potřebuje získat a udržet si zaměstnance, kteří dosáhnou požadované úrovně kvality produkce a kreativity.
- Jakým způsobem různé druhy odměn ovlivňují pracovníky? Organizace by měla vědět, jakým odměnám dávají zaměstnanci přednost. Základem pro pracovníky je sociální jistota, je důležité uspokojit potřeby své i rodiny. Požadují zaměstnání, které je bude uspokojovat, kde budou mít možnost seberealizace. Chtějí mít jistotu budoucího výdělku, který obdrží za kvalitně vykonanou práci.
- Jaké vnější vlivy působí na odměňování? Mezi vlivy, které působí na postavení organizace a pracovníků v oblasti odměňování, patří vývoj populace, stupeň zaměstnanosti v regionu, úroveň zdanění. Mezi další faktory se řadí odborné vzdělání potencionálních pracovníků, životní styl, úroveň odměňování v obdobném odvětví či regionu a politika státu.²⁰

¹⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁹ KOCOUREK, J., L. TRYLČ. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2001. ISBN 80-7263-039-3.

²⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

2.5 Požadavky na systém odměňování

Aby systém odměňování efektivně plnil svou funkci, měl by splňovat tyto požadavky: Jak uvádí Koubek:²¹

1. „Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci.
2. Stabilizovat žádoucí pracovníky.
3. Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.
4. V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.
5. Být pracovníky akceptován.
6. Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
7. Poskytovat pracovníkům příležitosti k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti.
8. Sloužit jako stimul pro zlepšení kvalifikace a schopností pracovníků.“

2.6 Mzdové formy

Pojem mzdová forma lze vysvětlit jako souhrn pravidel, který by měl zaručovat spravedlivé ohodnocení pracovníka na základě vynaloženého snažení. Jedná se o prostředek stimulace pracovníka k dosažení zadaného úkolu.²²

Jak píše Koubek:²³ „*Některé mzdové formy mají nedostatečný pobídkový účinek.*“ Pobídkové formy mzdy jsou chápány jako bonus k časové mzdě. Mohou se také vyskytovat samostatně, v tomto případě jsou přiměřené pracovnímu výkonu. Pobídkové formy mají za cíl zdůraznit vztah odměny na výkon. Z důvodů nařízení o minimální mzdě a soutěžení na trhu práce jsou pobídkové systémy odměňování určeny částkou, která určuje minimální mzdu za vykonaný

²¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, Základy moderní personalistiky. s. 285. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

²² HŮLA, L. *Systémy odměňování v praxi*, Praha: BMSS-Start, 2004. ISSN 1214-0805.

²³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, Základy moderní personalistiky. s.307. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

typ práce. Pobídkové formy se mohou dělit na individuální, skupinové nebo celoorganizační, podle toho, jestli je přijímá jeden pracovník, tým či se vztahují na všechny pracovníky organizace. Dále jsou děleny na pobídkové formy pro manuální a administrativní pracovníky nebo pro pracovníky managementu a specialisty.²⁴

Pro efektivní fungování pobídkového systému odměňování musí být splněny tyto požadavky:

1. Systém hodnocení pracovního výkonu musí být spravedlivý pro všechny pracovníky. Pokud není výkon jednoho pracovníka ohodnocen jako stejně provedený výkon jiného pracovníka, ztrácí pobídkový systém význam na motivaci zaměstnanců.
2. Pobídkový systém odměňování musí být stavěn na výkonu. Pracovníci si musí uvědomovat vztah výkon-odměna. Pokud nebudou, nebude systém odměňování nikdy efektivní.

Z obou těchto požadavků vyplývá potřeba komunikace manažerů organizace s pracovníky, utváření přívětivých vztahů na pracovišti či kultury v organizaci. Kvalita práce či dokonce jeho zdraví by nemělo být ohroženo přílišným důrazem na výkon pracovníka.

Novým pojmem vyskytujícím se v odměňování je zásluhová mzda či odměna. Význam slova se přibližuje pojmu pobídková mzda. Nejsou zde chápány jen jako pobídky k lepšímu výkonu, ale také jako pobídky k účinné týmové práci, získání nových dovedností či znalostí. V praxi jsou používány různé kombinace mzdových forem.²⁵

Následující podkapitoly charakterizují formy mezd používaných v České republice. Nejprve jsou popsány mzdové formy, které jsou přímo závislé na výkonu. Jedná se o úkolovou a podílovou mzdu, mzdy za očekávané výsledky, mzdy za přínos a dodatkové formy mzdy. Opakem jsou mzdové formy nezávislé na výkonu, mezi které je zařazena časová mzda, mzda za znalosti a dovednosti a příplatky.

²⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

²⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

2.6.1 Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejpoužívanější a nejjednodušší forma pobídkové mzdy. Tato forma mzdy se nejvíce používá na pracovištích, kde pracovník je schopen ovlivnit vyrobené množství svým výkonem, pokud je zajištěn pravidelný přísun i odběr opracovaných výrobků. Je zde možná evidence a kontrola kvality. Příliš velký zájem o množství vyrobené produkce by neměl ohrozit výsledky práce.²⁶

Výpočet mzdy je tedy velmi jednoduchý, spočívá ve vynásobení počtu odvedených jednotek a sazbou za jednotku. Existují tři způsoby stanovení úkolové mzdy. Může být určena na kus (odvedené kusy jsou vynásobeny sazbou za 1 kus), na jednotku času nebo na normohodinu (celkový počet normohodin vynásoben hodinovou sazbou).

S ohledem na typ průběhu závislosti mzdy na výkon rozlišujeme:

- Úkolovou mzdu s rovnoměrným průběhem – pokud spravedlivá odměna soustružníka činí 500 Kč na den, tak pokud by měl průměrný pracovník obrobit 60 výrobků za den, poté výše odměny za odvedení jednoho výrobku je 5 Kč.
- Úkolovou mzdu s diferencovaným průběhem – pokud pracovník vyrobí normovaný počet kusů, je ohodnocen stanovenou sazbou. V případě, že překročí výkonovou normu, je tato práce ohodnocena vyšší sazbou za kus. V opačném případě může být i nižší.²⁷

Jak uvádí Koubek:²⁸ *„Při uplatňování úkolové mzdy je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné, aby výkon byl pracovníkem ovlivnitelný, aby jeho práce byla náležitě organizačně zabezpečena a on mohl plně využívat fond své pracovní doby, aby byly jasně stanoveny a kontrolovány technologické a pracovní postupy a*

²⁶ KOCOUREK, J., L. TRYLČ. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2001. ISBN 80-7263-039-3.

²⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

²⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. s. 311. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

zásady hospodaření se zdroji a aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnosti pracovníka jako důsledek jeho úsilí o vyšší výkon. “

Mezi výhody úkolové mzdy patří:

- efektivní pobídkový účinek – pracovníci vnímají vztah mezi odvedenou prací s výdělkem s nimi spojenými,
- kladný vliv na produktivitu a eliminaci nákladů,
- relativně malý dohled nad pracovníky.

Za nevýhody je považována:

- neochota pomoci se zapracováním nových spolupracovníků,
- pracnost při vytváření norem a evidencí výsledků práce, tím i zvýšené náklady.²⁹

2.6.2 Podílová mzda

Podílová mzda se používá v obchodních činnostech nebo službách. Lze vysvětlit jako v procentech vyjádřené tržby, obraty či fakturace. Udává se jednotnou sazbou, či v závislosti na druhu prodaného sortimentu.³⁰ Pokud pracovník každý měsíc obdrží zálohu, která se poté odečte od provize, nazývá se tato mzda zálohovaná podílová.

Mezi výhody se řadí:

- vztah odměna – výkon, jestliže pracovník nebude mít tržby, nebude také ohodnocen.

Mezi nevýhody patří:

- faktory, které pracovník nemůže ovlivnit, se odrazí na výši odměny,

²⁹ Odměňování pracovníků – Mzdové formy [online]. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2003. [vid. 2012-11-30]. Dostupné z <http://athena.zcu.cz/kurzy/rlzd/000/HTML/33/>

³⁰ HŮLA, L. *Systémy odměňování v praxi*, Praha: BMSS-Start, 2004. ISSN 1214-0805.

- ohrožení pověsti organizace – s vidinou vyšší odměny může pracovník podávat nepravdivé a zavádějící informace o produktech.³¹

2.6.3 Mzdy za očekávané výsledky

Mezi nejméně používané formy mezd patří mzdy za očekávané výsledky práce. V praxi se objevuje také název penzumové mzdy. Jedná se o mzdu, která je vyčíslena za určitý soubor prací, či výkon. Pro uplatnění této formy mzdy je nutné stanovit očekávané výsledky, a následně mít možnost je kontrolovat. Typy mzdy za očekávané výsledky práce jsou smluvní mzda, programová mzda či mzda s měřeným denním výkonem.³²

2.6.4 Mzdy a platy za přínos

Přínosem se rozumí výsledky dosažené jedincem, ale také schopnosti, které jsou použity při dosahování výsledku. Odměny za přínos mohou být chápány jako ohodnocení současného výkonu a k tomu odměna za výkon budoucí. Tato forma bývá v praxi použita jako nástroj zajištění a udržení výkonných pracovníků.³³

2.6.5 Dodatkové formy mzdy

Dodatkové mzdové formy jsou chápány jako odměna za výkon či zásluhy. Objevují se v několika formách, rozlišuje individuální odměny či naopak odměny pro celý kolektiv. Z časového hlediska rozlišujeme jednorázové nebo po určitém čase opakující se odměny. Dle pracovníka, kterému jsou odměny určeny, rozeznáváme odměny pro manažery či dělníky.

³¹ *Odměňování pracovníků – Mzdové formy* [online]. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2003. [vid. 2012-11-30]. Dostupné z <http://athena.zcu.cz/kurzy/rlzd/000/HTML/33/>

³² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

³³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

Odměna za úsporu času – pracovník splní zadaný úkol, za kratší čas než je určen normou. Nejvíce je uplatňována u dělnických profesí.

Prémie – jedná se o pobídkovou formu. Používají se jako dodatek k časové či úkolové mzdě. Pokud pracovník odvede mimořádný výkon, je odměněn jednorázovou prémie. Tato prémie může být i v nepeněžní formě. Při splnění výkonu, který je spjat s předem daným obdobím, je pracovník periodicky odměňován. Rozlišujeme prémie individuální a kolektivní.

Osobní ohodnocení – neboli osobní příplatek. Odměna je vztažena k náročnosti práce a dlouhodobým dosaženým výsledkům.

Odměňování zlepšovacích návrhů – pokud pracovník podá zlepšovací návrh, který prokazatelně sníží náklady nebo zvýší, je odměněn touto pobídkou.

Podíly na výsledcích hospodaření organizace – v podnikové sféře se rozlišují tři formy: podíl na zisku, výkonu či výnosu. V praxi se nejvíce používá podíl na zisku. Pracovníci jsou odměněni určitým procentem ze zisku.

Zaměstnanecké akcie – zaměstnanci si mají možnost nakoupit akcie společnosti. Akcie mohou být jen pro manažery, nebo i pro ostatní zaměstnance, obchodovatelné či neobchodovatelné.

Scanlonův systém – odměna je založena na prokazatelné úspoře nákladů pracovníkem. Porovnává se současná produktivita s produktivitou po zavedení změny.

2.6.6 Časová mzda

Časová mzda se řadí mezi nejpoužívanější. Východiskem je odpracovaný čas, který je udán v minutách, hodinách, dnech, týdnech či měsících. Výpočet je stanoven jako součin mzdového tarifu na hodinu a počtu odpracovaných hodin.³⁴

³⁴ HŮLA, L. *Systémy odměňování v praxi*, Praha: BMSS-Start, 2004. ISSN 1214-0805.

Podíl na celkové odměně pracovníka je největší, a z tohoto důvodu je na ně upřena velká pozornost z řad pracovníků. Právě podle ní vnímají spravedlnost v odměňování. Organizace by si měla uvědomit, že časové mzdy tvoří pověst firmy. Pokud je systém odměňování spravedlivý, je i organizace brána jako spolehlivá. Hlavním úkolem systému časových mezd je porovnatelné a spravedlivé odměňování, které se odvíjí od pracovního výkonu. Pokud firma uvažuje o zavedení časové mzdy, měla by si uvědomit, jakou výši mzdy se jí podaří získat nové kvalifikované pracovníky, popřípadě jakou mzdou si zabezpečit setrvání současných pracovníků v organizaci. Organizace by si měla stanovit, jestli při odměňování časovou mzdou bude zohledňovat zásluhy, schopnosti či senioritu. Je nutné si odpovědět na otázku, zda je vhodné či nutné za stejně vykonanou práci nabízet více tarifů.³⁵

Vyskytuje se i čistá podoba časové mzdy. Pracovník je odměněn za skutečně odpracovanou dobu, odvedený výkon se v tomto případě nezohledňuje.

Mezi výhody časové mzdy se řadí:

- jednoduchost a organizační nenáročnost,
- umožňuje přibližné vyčíslení nákladů předem,
- srozumitelnost a představa výše výdělků pro pracovníky.³⁶

Za nevýhodu této formy je považován nátlak na zvýšení produktivity a efektivnosti.

2.6.7 Mzdy za znalosti a dovednosti

Jak říká Koubek o mzdě za znalosti a dovednosti:³⁷ „*Váže odměnu na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací.*

³⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

³⁶ *Odměňování pracovníků – Mzdové formy* [online]. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2003. [vid. 2012-11-30]. Dostupné z <http://athena.zcu.cz/kurzy/rlzd/000/HTML/33/>

³⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. s. 313. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

Znalosti a dovednosti je pak možné si rozšiřovat na stejné úrovni nebo prohlubovat na vyšší úrovni. “

Za výhody je považováno:

- podpora flexibilizace zaměstnanců,
- ulehčení při uvedení nové techniky či technologie.

Mezi nevýhody patří:

- celkově vyšší náklady, zvýší se jak náklady na odměňování, tak současně výše finančních prostředků směřovaných na vzdělávání pracovníků,
- přemíra znalostí, které nevyužijí či zapomenou.³⁸

2.6.8 Příplatky a ostatní výplaty

Příplatky a ostatní výplaty se řadí také mezi mzdové formy, které nejsou závislé na odvedeném výkonu pracovníka.

Příplatky – mohou mít dvě formy, povinné a nepovinné. Zákonem je stanoven příplatek za práci přesčas, za práci ve zdraví škodlivém prostředí, za práci v sobotu, neděli či ve svátek. Nad rámec zákona se používají příplatky za dopravu, oděv a ubytování.

Ostatní výplaty – jedná se o dodatečné zvýhodnění zaměstnanců. Odměny jsou poskytovány ve formě vánočního příspěvku, příspěvku na dovolenou, 13. platu. Dále jsou pracovníci odměněni za životní či pracovní jubileum.³⁹

³⁸ *Odměňování pracovníků – Mzdové formy* [online]. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2003. [vid. 2012-11-30]. Dostupné z <http://athena.zcu.cz/kurzy/rlzd/000/HTML/33/>

³⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

2.6.9 Využití mzdových forem

Během sestavování systému odměňování je důležité správně zvolit vhodnou mzdovou formu. Důležitým faktorem při rozhodování je skutečnost, jestli pracovník bude odměněn za pracovní výkon, odpracovanou dobu či za jiné zásluhy. Vždy je nutné si uvědomit výhody a nevýhody jednotlivých mzdových forem.

Časovou mzdu lze použít v případech, kdy obtížně změříme kvalitu a množství odvedené práce. Dále pokud pracovník není schopen ovlivnit množství a tempo práce nebo jestliže potřeba práce kolísá. Používá se u dělnických profesí stanovením hodinového mzdového tarifu. Pro nemanuální činnosti je stanoven tarif měsíční. Příkladem jsou technicko-hospodářští pracovníci.⁴⁰

Úkolová mzda se především používá u výrobních dělníků. Náplní jejich práce jsou ručně vykonávané činnosti. Mzda přímo závisí na množství odvedené práce. Tato mzdová forma se považuje za velmi pobídkovou mzdu. Je zde přímý vztah mezi výkonem pracovníka a výdělkem.⁴¹

Podílová mzda se používá v obchodních činnostech či v službách. Odměna může být zcela či zčásti závislá na množství prodaného zboží. U této mzdové formy je přímý vztah odměny a výkonu. Nevýhodou je, že pracovník není schopen některé faktory ovlivnit.

Mzdy za očekávané výsledky se uplatňují především u dělníků, specialistů a nižších středních vedoucích pracovníků. Jedná se o odměnu za dohodnutý výkon, která je vyplácena v pevné výši. Tato mzdová forma je ukázkou nových partnerských vztahů mezi firmou a pracovníkem.⁴²

⁴⁰ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

⁴¹ DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

⁴² KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

3 Podniková kultura

Kultura je mezioborový pojem vyjadřující osvojený styl chování a myšlení. Uvnitř sociální skupiny jsou tyto hodnoty předávány.⁴³ Kulturou v rámci podniku se bude zabývat následující kapitola. Každý podnik vytváří určitým způsobem podnikovou kulturu, která vypovídá o charakteru organizace. Člověk je ovlivňován prostředím, ve kterém se pohybuje, a z toho důvodu má podniková kultura vliv na jeho spokojenost.

Nejviditelnější a nejpochopitelnější jsou považovány symbolické artefakty materiální povahy. Podniková kultura je v tomto ohledu tvořena logem firmy, propagačními materiály, ale i budovou firmy či vybavením firemních prostor. Vzhled budov a interiéru je v současnosti věnována nemalá pozornost, jelikož zákazníci se při výběru orientují i dle image firmy. Vzhled budovy odráží vztah nejen k zákazníkovi, ale i k zaměstnanci. To samé platí i o interiéru budov, který vypovídá o prioritách podniku. Všechny tyto symboly by měly být provázány, a působit jako celek.⁴⁴

3.1 Pojetí podnikové kultury

Jedním z hlavních rysů kultury je, že se zabývá o velké společenství lidí. Proto je podnik chápán jako jednotka v kulturním systému. Definovat podnikovou kulturu jde těžce, přikláním se k definici Brose:⁴⁵ „*Pod pojmem podniková kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.*“

⁴³ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

⁴⁴ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

⁴⁵ BEDRNOVÁ, E., et.al. *Psychologie a sociologie řízení*. s. 485. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

Tab. 1: Přednosti a nedostatky podnikové kultury

| Silná podniková kultura | |
|--|--|
| Přednosti | Nedostatky |
| Jasný a přehledný pohled na podnik | Tendence k uzavřenosti podnikového systému |
| Přímá a jednoznačná komunikace | Trvání na tradicích a nedostatek flexibility |
| Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí | Blokace nových strategií |
| Rychlá implementace inovací | Vynucování konformity za každou cenu |
| Málo formálních kontrolních postupů, nižší nárok na kontrolu | Složitá adaptace nových spolupracovníků |
| Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků | |
| Vysoká motivace | |
| Nízká fluktuace | |
| Značná identifikace s podnikem a loajalita | |

Zdroj: BEDRNOVÁ, E., et.al. *Psychologie a sociologie řízení*. s. 495.

3.2 Typologie podnikové kultury

Podnik od podniku se vyznačuje jinou kulturou. Každá firma je něčím specifická, originální. Jednotlivé typy představují určitý model podniku. K některým typům je dobré směřovat, naopak jiným je vhodné se vyhnout. Podnikové kultury se odlišují v těchto oblastech:

- způsob uplatňování pracovníků,
- styl rozhodování a jeho kritéria,
- přidělení pravomocí a odpovědnosti,
- četnost hodnocení pracovníků,
- metody kontroly a řízení,
- vztahy zaměstnanců.

„Všechno nebo nic“

Tento typ podnikové kultury se vyznačuje temperamentním jednáním. Panují zde velké osobnosti, jejichž kariéra jde velmi nahoru. Autorita, tržby, přízeň jsou odvozeny od úspěchu,

který je velmi oslavován, naopak neúspěchy jsou rychle opomenuty. Nejeví se rozdíly mezi ženami a muži při postavení, ani při náročnosti požadavků.

„Chléb a hry“

Podniková kultura je tvořena přátelstvím, spoluprací a všudypřítomnými sympatiemi, které jsou rozpoznatelné na často konaných oslavách či vyznamenáních. Pracovníci nevyvolávají protesty, i přestože nemusí být spokojeni s odměňováním. Oceňují nápaditost v kolektivu.

„Analytický projekt“

Vše se důkladně prověřuje. Je vyžadováno maximální soustředění, aby se předešlo chybným rozhodnutím. Kariéra je vytvářena po velmi dlouhou dobu, do té doby jsou pracovníci považováni za nováčky. Toto období trvá přes tři roky.

„Proces“

V této podnikové kultuře je nejdůležitější proces, cíl je vedlejší. Na pochybení pracovníka může být upozorněno i z okolí firmy. Důležitou roli hraje oděnění a příjem.⁴⁶

3.3 Prostředky podnikové kultury

Někteří autoři se shodují, že mezi hlavní prostředky podnikové kultury patří symboly. Jedná se o znak, který má jasný význam, lehký k pochopení. Symboly mají hmotnou i nehmotnou podobu. Významnou roli mají artefakty nemateriální povahy, mezi které řadíme ceremoniály, zvyky, historky či organizační mluvu. Mezi symboly materiální povahy patří vybavení firmy, produkty, výroční zprávy či logo.⁴⁷

⁴⁶ BEDRNOVÁ, E., et.al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

⁴⁷ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

3.3.1 Verbální symboly

Mezi nejvýznamnější nástroje pro tvorbu podnikové kultury patří řeč. Historky a příběhy z prostředí firmy mají velký význam. Jde také o nástroj komunikace s velkou přesvědčovací silou. Novým zaměstnancům poslouží k lepší adaptaci do společnosti. Dalším symbolem jsou mýty, které nejsou jako historky založené na racionálních informacích. Problémem mýtu je fakt, že na jednu skutečnost jde pohlížet ze dvou různých pohledů. V praxi poté může docházet ke konfliktům, pokud chceme z mýtů vyvodit návod k jednání.⁴⁸

3.3.2 Symbolické jednání

Pro vytváření podnikové kultury mají také velký význam symbolická jednání, mezi která řadíme obřady, rituály a ceremoniály. Příkladem rituálu může být ocenění nejlepšího pracovníka, tento společenský akt se vyznačuje zvyky a obyčeji, které mají určitý význam. Tyto rituály jsou symbolem, avšak v sobě skrývají mnoho dalších znaků, které vyjadřují společenské vztahy. Ceremoniály se vyznačují spíše neformální podobou, mají zajistit uvolnění emocí.

Takzvané statusové symboly interpretují sociální postavení zaměstnance. Používají se historická označení funkcí jako například inspektor a ekonomický rada. S ohledem na charakter společnosti mají tyto symboly odlišnou důležitost.⁴⁹

3.4 Spokojenost zaměstnanců

Na pojem spokojenost zaměstnanců je možné se dívat ze dvou pohledů. Dle spokojenosti je odvozena účinnost personální práce. Spokojenost zaměstnanců je tím větší, čím lépe společnost pečuje o své pracovníky. Na druhé straně je spokojenost chápána jako vnitřní uspokojení, pocit důležitosti a prospěšnosti. Spokojenost lze vysvětlit jako pohon k lepšímu

⁴⁸ BEDRNOVÁ, E., et.al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

⁴⁹ BEDRNOVÁ, E., et.al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

výkonu, ale také jako překážku k jeho zlepšení. K nastavení účinné motivace je důležité pochopit z jakého pohledu je spokojenost chápána. Jestliže pracovníkům vyhovují vnější podmínky, nejsou motivováni k práci. Avšak nespokojenost s těmito podmínkami je důvodem k demotivaci.⁵⁰

Vhodnější samozřejmě je, pokud pracovník je uspokojen samotnou prací. Pokud druh či náplň práce neuspokojuje pracovníka, mají pracovní podmínky větší dopad. Spokojenost se odvíjí od těchto podmínek:

- příležitost rozvoje kariéry,
- finanční ohodnocení,
- vztahy s nadřízenými pracovníky,
- charakter a chování spolupracovníků,
- způsob uspořádání práce,
- starostlivost o zaměstnance.⁵¹

V současné době je spokojenost a pracovní morálka považována za významný faktor ve společnosti. Spokojenost zaměstnanců je hlavní podmínkou pro zvednutí produktivity, úrovně zákaznického servisu i odpovědnosti. Na základě průzkumu je dokázáno, že podniky se spokojenými zaměstnanci mají nejvíce spokojené zákazníky. V rychle se rozvíjejících podnicích je vhodné měřit každoročně spokojenost zaměstnanců. Vhodným nástrojem měření jsou dotazníky nebo strukturované rozhovory. Dotazník je směřován na oblasti jako oddanost k podniku, přesvědčení o smysluplné práci, informovanost o kvalitě, podpora kreativity, pomoc od nadřízených či všeobecná spokojenost zaměstnanců. Účelem měření spokojenosti je dlouhodobě si udržet kvalitní zaměstnance. Ztráta kvalifikovaného zaměstnance znamená

⁵⁰ BEDRNOVÁ, E., et.al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

⁵¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

pro podnik újmu na know-how. Oddaní a dlouhodobí pracovníci představují šířitele hodnot a udržovatele podnikové kultury, znalostí a chápavosti zákaznickových potřeb.⁵²

⁵² VODÁK, J., A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

4 Popis vybrané organizace

Pro praktickou část diplomové práce jsme si vybrala firmu Inproma, spol. s r.o. Během řízené praxe a letních brigád jsem měla možnost poznat prostředí této společnosti.

4.1 Charakteristika organizace

Společnost Inproma, spol. s r.o. se řadí mezi výrobní podniky. Byla založena v roce 1991 třemi společníky. Od roku 1993 se výroba uskutečňuje v bývalém závodu 03 Elitex státní podnik Ústí nad Orlicí v Křinci, který nabyla do svého vlastnictví. S počtem zaměstnanců se řadí mezi střední firmy.

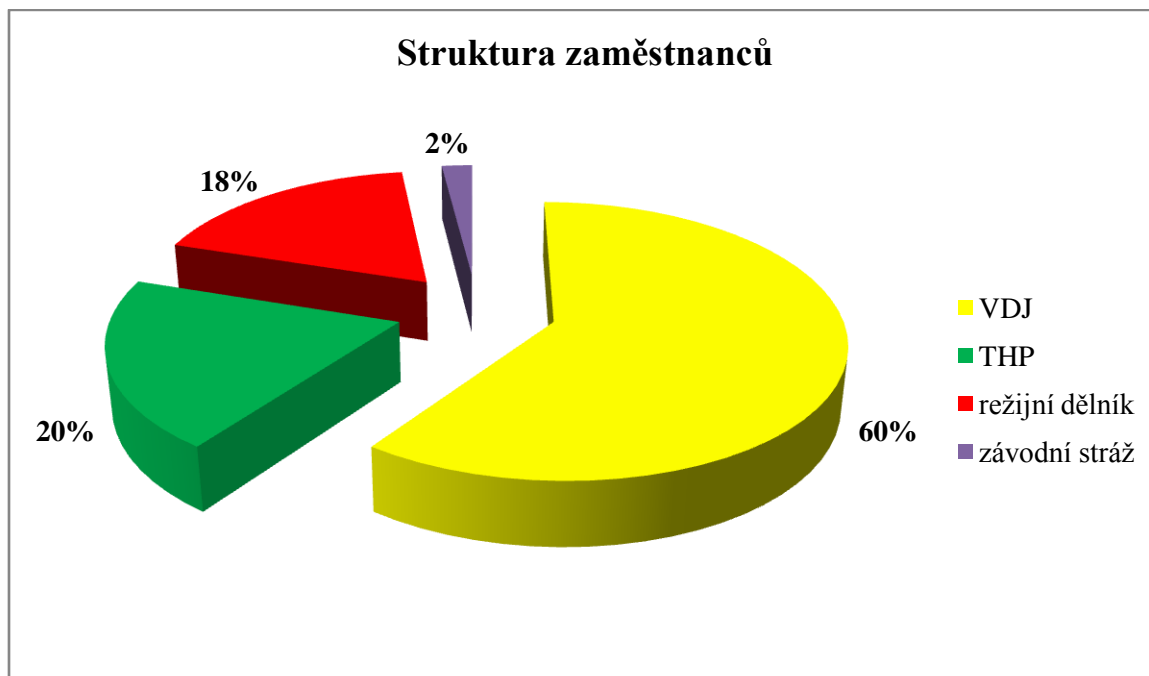
Firma se především zaměřuje na strojírenskou výrobu. Hlavní oblastí je výroba dílů, součástí a následná jejich montáž do sestav. Jedná se o opracované hliníkové, zinkové tlakové a kokilové odlitky. V posledních letech se zabývá i odlitky z barevných kovů. Největší podíl tvoří odběratelé ze strojírenského průmyslu (60 %), automobilového průmyslu (25 %) a také výrobci telekomunikační a filtrační techniky. V roce 2005 se podnik zaměřil na výrobu měděných dílů pro elektrotechnický průmysl. Společnost byla oceněna několika certifikáty kvality, k čemuž přispěly dlouholeté zkušenosti v oboru.

Při strojírenské výrobě je použito frézování, soustružení, lisování, lapování, vrtání a broušení. Ruční leštění až do 0,3 Ra je technickou specialitou společnosti. K výrobě je použita CNC technika. Společnost disponuje vlastní nástrojárnou, která se zabývá konstrukcí a následnou výrobou pomůcek pro obrábění upínacích a kontrolních přípravků. Svou činností naplní potřeby společnosti a zároveň se zabývá i zadáním externích zákazníků.

4.2 Organizační struktura

Jak již je výše uvedeno, společnost má tři společníky, kteří zastávají funkce technického, ekonomického ředitele a ředitele společnosti. Dále je schéma rozčleněno na oblast prodeje, obroby, nákupu a výroby větracích mřížek. Organizační schéma společnost je zobrazeno v příloze A. Z grafu na obrázku č. 4 vyplývá, že se jedná o výrobní podnik. Společnost Inproma, spol. s r.o. zaměstnává 168 pracovníků. Přibližně 8 pracovníků má najatých přes

agenturu. Podíl výrobních dělníků jednicových na celkovém počtu zaměstnanců společnosti činí 60 %. Do kategorie výrobních dělníků jednicových jsou zařazeni zaměstnanci pracující v režimu úkolové mzdy. Technicko-hospodářští pracovníci se podílí 20 %. V kategorii režijních dělníků je zaměstnáno 18 % zaměstnanců. Závodní stráž zaujímá 3% podíl.



Obr. 4: Struktura zaměstnanců

Zdroj: Interní dokumenty společnosti

4.3 Péče podniku o zaměstnance

Vybraný podnik pečuje o své zaměstnance následujícími způsoby. Většina z nich je stanovena zákonem. Jedná se o povinnost zaměstnavatele posílat své zaměstnance na lékařské prohlídky, a také přidělování osobních ochranných pracovních prostředků. Jedním z faktorů, který vede ke spokojenosti pracovníka, je fakt, že o něj společnost správně pečuje.

4.3.1 Lékařské prohlídky

Společnosti Inproma, spol. s r.o. má sjednaného závodní lékaře, který vykonává vstupní i preventivní prohlídky. Zákonem je určeno, že zaměstnanec se musí před nástup do práce podrobit vstupní lékařské prohlídce. Při určení četnosti lékařských prohlídek se přihlíží

k několika faktorům. Jestliže pracovník vykonává práci v třísměnném provozu, zaměstnavatel je povinen ho vyslat na preventivní prohlídku jednou ročně. V případě, že se jedná o technicko-hospodářského pracovníka (dále jen THP), je frekvence preventivních prohlídek jednou za pět let. Pokud je THP pracovníkovi více než 50 let, navštěvuje závodního lékaře každé tři roky. Pro kategorii řidičů vysokozdvizného vozíků jsou stanoveny lékařské prohlídky jednou za 2 roky. V případě, že pracovníkovi je více než 50 let, tato doba se zkracuje na rok. Řidiči z povolání jsou povinni podrobit se lékařské prohlídce každé 2 roky. Výrobní dělníci jednicoví (dále jen VDJ) navštěvují lékaře každé 3 roky, při překročení 50 let věku, mají povinnost navštívit závodního lékaře jednou za rok.

Pokud zaměstnanci pracují na pracovišti, kde je riziko hluku, musí jednou za rok jít na audio vyšetření.

4.3.2 Ochranné osobní pracovní prostředky

Účel a druhy poskytovaných osobních ochranných prostředků jsou definovány v organizační směrnici společnosti. Jsou zde uvedeny zásady poskytování, způsob přidělování, seznam a rozsah poskytování ochranných osobních pracovních prostředků (dále jen OOPP) jednotlivým profesím.

V Zákoníku práce je definována oblast týkající se péče poskytováním ochranných osobních pracovních prostředků zaměstnancům, které jsou určeny k ochraně života a zdraví při práci. Seznam přidělovaných OOPP je stanoven na základě zhodnocení rizik a konkrétních pracovních podmínek. OOPP jsou poskytovány v případě, že nelze rizika práce zamezit či omezit technickými prostředky či jinými opatřeními. Je nutné zaměstnance seznámit s používáním těchto prostředků.

Povinností zaměstnance je používat přidělené OOPP. Přímý nadřízený odpovídá za přidělení těchto prostředků, které jsou evidovány v zápisníku bezpečnosti práce a požární ochrany. OOPP se vyměňují v případě, že dojde ke ztrátě funkčních vlastností. Vedoucí pracovník je odpovědný za to, že jeho podřízení budou používat přidělené OOPP. Nárok na přidělení ochranných pomůcek vzniká dnem nástupu zaměstnance na pracoviště.

Pracovní obleky přidělované zaměstnancům jsou označeny logem společnosti. Dle barev jsou rozlišeny jednotlivé kategorie zařazení zaměstnanců. Přidělované ochranné pomůcky slouží k ochraně těla, nohou, rukou, sluchu, očí a obličeje. V organizační směrnici je přesně definováno, jaká profese má nárok na OOPP a po jaké době vzniká nárok na výměnu.

5 Analýza systému odměňování a hodnocení

Odměňování je dalším významným faktorem ovlivňující spokojenost zaměstnanců. Mezi hlavní cíle společnosti patří dosahování zisku a být úspěšný na trhu. Jednou hlavní podmínkou dosažení toho cíle je mít kvalifikované a motivované pracovníky.

5.1 Poskytování mzdy

O výši mzdy rozhoduje zařazování zaměstnanců do funkcí, profesí a tarifních stupňů. Zařazení se provádí na základě vykonávané práce, a dále se přihlíží ke kvalifikačním předpokladům. Do kvalifikačních předpokladů se zahrnuje úroveň vzdělání, absolvování odborných kursů a školení, délka praxe v oboru či osobní předpoklady. Toto zařazení uskutečňuje nadřízený vedoucí útvaru s následným schválením určeného ředitele.

5.1.1 Režijní zaměstnanci

Platy členů vedení společnosti stanovuje valná hromada. Plat vedoucích jednotlivých útvarů společnosti je stanoven na základě smlouvy o smluvním platu. Režijní dělníci a pracovníci, kteří vykonávají technicko-hospodářské funkce, jsou ohodnoceni měsíční mzdou.

Měsíční mzda je tvořena z tarifní mzdy a osobního ohodnocení, které přiděluje vedoucí útvaru. Hodnocení probíhá formou hodnotícího pohovoru minimálně jednou za rok, popřípadě v průběhu roku v následujících případech:

- přearazení na jiné funkce,
- ukončení zkušební doby, nástup nových pracovníků,
- dosahování znatelně lepších výsledků,
- nedosahování pracovních výsledků,
- neplnění povinností dle pracovněprávních předpisů.

Režijním zaměstnancům je také přiznávána pohyblivá složka mzdy ve formě prémie.

5.1.2 Mzdy výrobních dělníků jednicových

Měsíční mzda je určena dle odvedené práce. Zaměstnanci zapisují odvedenou práci pomocí terminálů přímo do podnikového informačního systému Helios. Každá výrobní operace má určen tarifní stupeň výrobní operace, který se skládá ze mzdového tarifu podle charakteru prováděné práce a dále z prémiové skupiny dle fyzické náročnosti. Na výrobních příkazech se uvádí sazba jednicové mzdy na 1 kus. Měsíční mzda se vypočítá jako součin této sazby a počtu odvedených kusů. Výpočet celkové jednicové mzdy si provádí systém Helios automaticky. Pokud se zaměstnanec účastní školení, služební cesty je odměněn v časové mzdě. K těmto účelům slouží sazba průměrné jednicové mzdy, která je vypočtena na základě průměrné výrobní operace. Osobní hodnocení je vyčísleno jako pevné částka vztažená na hodinu odpracovaného výkonu. Hodnocení zaměstnanců se uskutečňuje jednou za čtvrt rok. Ke změnám osobního hodnocení dochází i v průběhu roku, kdy zaměstnanec:

- skončil zkušební dobu,
- byl přeřazen na jinou funkci,
- neplní si své povinnosti dle pracovněprávních předpisů.

Pokud měsíční mzda zaměstnance nedosáhne výše minimální mzdy, zaměstnavatel je povinen tento rozdíl doplatit.

5.1.3 Společná ustanovení ve mzdovém předpisu

Ve mzdovém předpisu jsou dále uvedeny další typy mezd, které se používají při odměňování pracovníka v různých případech. Jedná se například o mzdu technicko-hospodářského pracovníka, který je pověřen zastupovat zaměstnance s vyšším smluvním platem. V tom případě mu náleží příplatek ve výši rozdílu mezi těmito platy. Dále mzdový předpis definuje mzdu při výkonu jiné práce, kterou je pracovník odměněn v situaci, kdy je převeden na jinou práci, která je ohodnocena nižší mzdou. Tato mzda se uplatňuje v následujících případech:

- ohrožení nemoci z povolání,
- karanténního opatření, které zaměstnanci bylo uloženo dle předpisů o péči o zdraví,
- odvrácení živelné události nebo jiné hrozící nehody,
- prostojů, které zaměstnanec nezavinil.

Pokud zaměstnanec zaviní svou vadnou prací zmetek, nenáleží mu za práci na něm mzda. Jestliže zaměstnanec sám opraví výrobek, bude odměněn mzdou za práci na tomto výrobku, nikoliv však mzdou za vykonání opravy.

V případě, že se zaměstnanec zaškoluje, je odměňován sazbou jednicové mzdy totožné se zařazením výrobní operace, na kterou se zaškoluje.

Dalším typem mzdy je mzda při prostojích, kdy zaměstnanec nemůže vykonávat práci z důvodu poruchy strojního zařízení či nedodáním surovin. Jednicoví dělníci jsou v tomto případě odměněni časovou mzdou. Jestliže zaměstnanec není převeden na jinou práci, náleží mu mzda ve výši 80 % průměrného výdělku. Pokud zaměstnanec nemůže vykonávat v práci v důsledku nepříznivých povětrnostních vlivů, živelné události či překážce na straně zaměstnavatele přísluší mu náhrada mzdy ve výši 60 % průměrného výdělku.

Vysláním zaměstnance na pracovní cestu vzniká zaměstnavateli povinnost uhradit náhrady:

- jízdních dokladů,
- výdajů na ubytování,
- zvýšených stravovacích výdajů,
- nutných vedlejších výdajů.

5.1.4 Mzdová zvýhodnění

Společnost Inproma, spol. s r.o. poskytuje příplatky, které jsou stanoveny Zákoníkem práce. Mezi zákonem určené patří příplatek za práci přesčas, ve svátek, o sobotách a nedělích. Dále Zákoník práce nařizuje poskytování příplatku za práci v noční směně. Mimo zákonem daná mzdová zvýhodnění poskytuje příplatek za práci v odpolední směně, v třísměnném provozu, v turnusovém režimu, odměnu za životní jubileum či zlepšovatelské hnutí.

Mzda za práci přesčas

Pokud zaměstnanec vykoná práci přesčas, přísluší mu za tuto dobu mzda a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. Výrobním dělníkům jednicovým je poskytován příplatek ve výši 50 % průměrného platu v případě, že se se zaměstnavatelem nedohodl na poskytnutí

náhradního volna. Jestliže zaměstnavatel neumožní zaměstnanci čerpání náhradního volna ve lhůtě 3 kalendářních měsíců po uplynutí výkonu přesčas, je povinen zaměstnanci vyplatit dosažený příplatek mzdy.

Nadřízený pracovník nařizuje, popřípadě schvaluje množství přesčasové práce. Schválení či nařízení přesčasové práce je uskutečněno písemnou formou na stanoveném tiskopisu. Dané tiskopisy fungují jako podklad pro výpočet mzdových zvýhodnění. Povinnost přesčasů se nevztahuje na pracovní cesty řidičů nákladních automobilů.

Pokud technicko-hospodářští pracovníci vykonají práci přesčas, musí jim být umožněno čerpání náhradního volna vždy do konce kalendářního čtvrtletí.

Mzda za práci v odpolední a noční směně

Pokud pracovník pracuje v odpolední směně, jeho hodinová mzda je zvýšena o 9 Kč. Za odpolední směnu se považuje směna ve vícesměnném provozu, kde přinejmenším 4,5 hodiny je odpracováno v době mezi 14. a 22. hodinou.

Za práci v noční směně je pracovníkovi mzda zvýšená o 10 % průměrného výdělku. Minimálně ve výši 15 Kč. Noční směnou se rozumí práce konaná mezi 22. a 6. hodinou.

Mzda za práci o sobotách a nedělích

Jestliže pracovník vykonával práci v sobotu či neděli náleží mu mzda zvýšená o 10 % průměrného výdělku za odpracovanou hodinu. Práce musí být vykonána v období mezi 22. hodinou v pátek do 22. hodin v neděli.

Mzda za práci ve svátek

Za práci ve svátek připadá zaměstnanci nárok na mzdu a náhradní volno ve velikosti práce vykonané ve svátek. Čerpání náhradního volna je povinen zaměstnavatel umožnit do konce třetího kalendářního měsíce od vykonání práce ve svátek. V době čerpání náhradního volna je zaměstnanec ohodnocen ve výši průměrného výdělku. Zaměstnavatel po dohodě se zaměstnancem může poskytnout příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku místo náhradního volna.

Mzda za práci v režimu třísměnného provozu

Jestliže výrobní dělník jednicový vykoná práci v režimu třísměnného provozu, náleží mu mzda zvýšená o 5 Kč na odpracovanou hodinu. Tento druh mzdového zvýhodnění navyšuje osobní hodnocení zaměstnance.

Mzda za práci v turnusovém režimu

V případě, že je zaměstnanec dlouhodobě zařazen na práci v turnusovém režimu, jeho mzda je zvýšená o 20 Kč za každou odpracovanou hodinu. Mzdové zvýhodnění nepřísluší zaměstnancům, kteří byli zařazeni do tohoto režimu krátkodobě (například k řešení krátkodobé absence)

Odměňování zlepšovatelského hnutí

Určený zaměstnanec technické přípravy výroby uskuteční na konci každého čtvrtletí vyhodnocení zlepšovatelského hnutí v členění jednotlivých zlepšovatelů. Pověřený pracovník přidělí body za podání námětů na zlepšení, za přijetí těchto námětů k realizaci, za skutečné úspory z realizace námětů na zlepšení (rozdíl mezi přínosy z realizace námětů a náklady na realizaci). Odměna se vypočítá jako součet bodů, přičemž každý bod je ohodnocen 1 Kč. Podaný návrh na odměnu zlepšovatelského hnutí schvaluje nejprve výrobní a technický ředitel a poté ekonomický ředitel.

Poskytování odměn při životních výročích

V případě dožití se životního jubilea 50 let věku náleží zaměstnanci odměna ve výši 3 500 Kč. Při ukončení pracovního poměru z důvodu odchodu do starobního důchodu, předčasného starobního důchodu či plného invalidního důchodu náleží pracovníkovi odměna ve výši 5 000 Kč. Udělení odměny je podmíněno trváním pracovního poměru alespoň 5 let před nabytím nároku.

5.1.5 Mzdová znevýhodnění (srážky)

Mezi mzdové srážky patří porušení technologické kázně a porušení interních předpisů v oblasti BOZP a PO (bezpečnost a ochrana zdraví při práci, a požární ochrana). Jestliže

zaměstnanec poruší technologickou kázeň, může mu být uložena pokuta až do výše 500 Kč, při opakování této skutečnosti až do výše 1000 Kč. O uložení pokuty rozhoduje nadřízený pracovník a technický ředitel. Krácení mzdy se uskuteční v nejbližším výplatním termínu.

Pokud zaměstnanec poruší interní předpisy v oblasti BOZP či PO, může mu být uložena pokuta až do výše 500 Kč, při opakovaném porušení až do výše 1000 Kč. O provinění proti interním předpisům rozhoduje nadřízený pracovník či pracovník, který je odpovědný za BOZP a PO. Udělení pokuty schvaluje příslušný ředitel. Krácení se provede v nejbližším výplatním termínu.

5.2 Pohyblivé složky mzdy

Mzdový předpis podrobně vysvětluje pravidla pro přiznávání, uplatňování a vyhodnocování prémie.

5.2.1 Prémie vybraných zaměstnanců

Zaměstnanci se přiznává prémie v případě, že splní určené premiové ukazatele. Ekonomický ředitel určuje výši této prémie jako pevně stanovenou částku. Jestliže zaměstnanec přechází z jednoho útvaru do jiného nebo jeho pracovní poměr končí, je prémie započítána poměrnou částí. Rozhodnutí o udělení prémie provádí nadřízený pracovník. V následující tabulce jsou vyčísleny premiové ukazatele a výše prémie.

Tab. 2: Okruh funkcí a stanovení premiových ukazatelů

| Funkce | Premiový ukazatel | % prémie |
|------------|---|----------|
| MO | Plnění měsíčních plánů VZ | 50 |
| | Koeficient kvality | 50 |
| TMO | Podíl spotřeby náradí na přidané hodnotě VZ | 100 |
| Vedoucí PI | Plnění měsíčních plánů VZ | 50 |
| | Koeficient kvality | 50 |
| VŘV | Plnění měsíčních plánů VZ | 100 |
| Mistr BTO | Plnění měsíčních plánů VZ | 50 |
| | Koeficient kvality | 50 |

| | | |
|----------------|--|-----|
| Vedoucí nákupu | Plnění stanoveného limitu zásob | 100 |
| Vedoucí ŘKJ | Podíl uznaných externích kvalitativních reklamací odběratelů na tržbách (cíle jakosti) | 100 |
| MP | Plnění měsíčních plánů VZ | 100 |
| MS | Plnění měsíčních plánů VZ | 100 |
| TMS | Plnění stanoveného limitu nákladů na opravy | 100 |
| Mistr BTS | Plnění měsíčních plánů VZ | 100 |

Zdroj: Mzdový předpis společnosti Inproma, spol. s r.o.

Za rozhodné období pro vyhodnocení splnění výše uvedených ukazatelů a následné přiznání prémie se považuje kalendářní čtvrtletí. Výplata vypočtených prémie se uskutečňuje jednou za čtvrt roku. Prémie je vyplacena spolu s výplatou za kalendářní měsíc, který následuje po hodnoceném čtvrtletí. Podklad k výplatě prémie musí předat do mzdové účtárny zaměstnanec odpovědný za vyhodnocování prémiových ukazatelů.

5.2.2 Prémie BT Obrobna – výroba STALCOP

Prémie zaměstnanců výroby STALCOP je charakterizována jako variabilní kolektivní prémie. Velikost prémie je určena % ze skutečně realizovaného objemu výroby zboží za kalendářní měsíc. Podkladem pro stanovení této sazby je produktivita práce ve výrobě zboží. Produktivita se vypočítává jako podíl celkového objemu výroby zboží vyjádřených v Kč a celkového počtu odpracovaných hodin za měsíc. Na základě takto vypočtené produktivity práce je stanovena % prémiová sazba:

- do 295 Kč/hod – 4,00 %,
- nad 295 Kč/hod – 5,00 %,
- nad 365 Kč/hod. (včetně) – 6,50 %.

Prémie každého technicko-hospodářského pracovníka je určena podílem celkové prémie připadající na 1 plánované pracovní místo. Za rozdělení těchto prémie odpovídá mistr výroby. Výplata prémie se uskutečňuje každý měsíc. Podklad k výplatě prémie nejprve musí schválit manažer obrobny.

5.2.3 Ostatní výše neuvedení režijní zaměstnanci

Vedoucí uděluje prémie v souvislosti s dosaženými pracovními výsledky a plněním pracovních úkolů a povinností. Hodnoceným obdobím je kalendářní měsíc. Úroveň prémie se stanovuje pevnou částkou. Útvar jako celek obdrží kolektivní prémii, vedoucí útvaru poté je zodpovědný za přerozdělení odměny.

Tato podkapitola je věnována pohyblivým složkám mzdy. Pravidla přiznávání a uplatňování jsou stanovena ve mzdovém předpisu společnosti.

Pro vybrané funkce jsou stanoveny výše prémie, které jsou přiznány na základě splnění premiových ukazatelů. Jedná se o pohyblivou složku mzdy, která je určena vedoucím pracovníkům. Na základě plnění plánů jsou ohodnoceni stanovenou výší prémie. Dále mzdový předpis obsahuje kritéria pro stanovení prémie pro zaměstnance výroby Stalcop. Výrobním dělníkům jednicovým a režijním pracovníkům přiděluje prémie vedoucí na základě dosažených pracovních výsledků a plnění pracovních povinností.

5.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců patří také mezi důležitý nástroj personálního řízení. Hodnocením pracovníků se uvolňuje a rozvíjí pracovní, ale také tvůrčí potenciál zaměstnanců. Nadřízený provádí hodnocení svých přímých podřízených. Předmětem hodnocení je:

- pracovní výkon zaměstnanců včetně zlepšení a zhoršení,
- celková způsobilost zaměstnance pro výkon pracovního místa,
- schopnosti zaměstnance a také stanovení podmínek pro zařazení na náročnější pracovní místo (kreativní myšlení, autorita, schopnosti vedení kolektivu).

Součástí hodnocení je rovněž stanovení osobních cílů zaměstnance. Tyto cíle se odvíjejí od cílů společnosti. Jednou z dalších částí hodnocení je vymezení konkrétních požadavků na výcvik v následujícím roce. Nadřízený musí k hodnocení svých podřízených přistupovat zodpovědně. Jednak aby hodnocení splnilo požadovaný účel pro společnost, ale také pro zaměstnance. Hodnotitelé se nejprve důkladně seznámí s metodikou stanovenou v podnikové

organizační směrnici, a poté objektivně, bez působení osobních sympatií či antipatií provedou hodnocení na základě faktů.

5.3.1 Druhy a formy hodnocení

Ve společnosti se používají následující druhy a formy hodnocení. Tyto formy jsou určeny pro technicko-hospodářské pracovníky a režijní dělníky.

Celkové hodnocení

Termín a rozsah celkového hodnocení zaměstnanců je stanoven v organizační směrnici. V podniku se využívá periodické hodnocení a mimořádné hodnocení. Periodické hodnocení se provádí 1 x za rok u veškerých zaměstnanců. Je stanoveno konkrétní období, a to vždy do 15.11. daného roku. Dále nadřízený provádí mimořádné hodnocení v následujících lhůtách:

- před ukončením zkušební lhůty,
- před uplynutím doby určité, pokud bylo ve smlouvě sjednáno,
- při zařazování zaměstnance do tarifních stupňů podle mzdového předpisu podniku,
- u zaměstnance, který nebyl hodnocen periodickým hodnocením, například z důvodu dlouhodobé nemoci.

Neformální hodnocení

Tento druh hodnocení provádí nadřízený v případě, kdy se domnívá, že to konkrétní situace vyžaduje. Hodnotitel si sám podle účelu, kterému má toto hodnocení sloužit, stanoví rozsah hodnocení, provedení a závěry hodnocení. Neformální hodnocení může například sloužit k měsíčnímu hodnocení přínosu zaměstnance pro účely poskytování pohyblivé prémiové složky nebo pro účely čerpání sociální výhod či studijních úlev.

5.3.2 Hodnotící pohovor

Vedoucí zaměstnanec, který provádí hodnocení, musí respektovat zásady, které jsou stanoveny směrnici organizace. Již před zahájením hodnotícího pohovoru má hodnotitel předpřipravený návrh výsledného hodnocení. S ohledem na možné argumenty a připomínky

hodnoceného zaměstnance, má možnost tento návrh změnit. Nadřízený si musí zajistit klidný a nerušený průběh pohovoru. Musí si také zajistit potřebný čas. Hodnotitel si nejprve zaznamená dobré výsledky, výkony a vlastnosti. Dále definuje nedostatky a navrhne způsob zlepšení či odstranění těchto nedostatků. Hodnocený zaměstnanec musí mít dostatečný prostor na vyjádření či projednání pracovních či osobních problémů, které by mohly být příčinou změny výkonnosti. Nadřízený by měl zaznamenat připomínky a náměty ke zlepšení organizace práce či řízení.

Vedoucí zaměstnanec zaznamenává výsledky hodnocení na formuláři Hodnoticí list. Hodnocení probíhá v souladu s metodikou, která je uvedena v příloze B. Nadřízený pracovník provádí hodnocení v následujících oblastech:

- samostatnost v práci a schopnost si práci zorganizovat,
- svědomitost a zodpovědnost,
- pozornost a soustředěnost,
- množství (rychlost) vykonávané práce,
- dodržování bezpečnostních předpisů.

Vedoucí zaměstnanec každou oblast ohodnotí příslušným stupněm. Hodnoticí škála obsahuje 5 stupňů, od 1. určený pro uspokojivý, přes průměrný, dobrý, velmi dobrý, až 5. stupeň pro vynikající. Celkové hodnocení vychází z aritmetického průměru daných hodnocených oblastí.

Po skočení pohovoru se hodnocený zaměstnanec seznámí se zpracovaným návrhem výsledného hodnocení, který následně podepíše. Jestliže dojde ke změnám v návrhu, hodnotitel po přepracování předloží k podpisu zaměstnanci dodatečně. Zaměstnanec spolupracuje na stanovení cílů na příští období. Výsledné hodnocení předloží hodnotitel k podpisu zaměstnanci. V případě závažných připomínek, se tato situace řeší u přímého nadřízeného hodnotitele.

Personalistka obdrží od hodnotitele Hodnoticí list. Dokumenty týkající se hodnocení jsou velmi důvěrné a slouží pro potřebu hodnotitele a nadřízených. Hodnoticí listy nesmí být zpřístupněny nepovolaným osobám a nesmí být zneužity. Při interních prověrkách nesmí být auditorovi zřejmé, jakého zaměstnance se hodnocení týká. V případě, že by byly tyto povinnosti nedodrženy, jedná se porušení kázně, vyplývají ze Zákoníku práce. Hodnocený

zaměstnanec má právo kdykoliv nahlédnout do svého hodnocení. Hodnocení THP a režijních dělníků je podkladem pro stanovení výše mzdy.

5.3.3 Hodnocení zaměstnanců provádějících výrobní operace

Organizační směrnici je dále upraveno hodnocení zaměstnanců, kteří provádějí výrobní operace. Hodnocení provádějí mistři vždy v posledním měsíci čtvrtletí. Pro zaznamenávání výsledků hodnocení existuje formulář Hodnocení zaměstnanců provádějících výrobní operace. K hodnocení mistři používají také hodnotící škálu obsahující 5 stupňů. Po skončení hodnocení předají mistři formuláře manažerovi obrobny. I také na základě tohoto formuláře stanovuje manažer obrobny výši osobního ohodnocení.

6 Analýza motivačního systému BONUS program

Za motivační systém ve společnosti INPROMA, spol. s r.o. lze považovat BONUS program, jehož podmínky jsou stanoveny ve mzdovém předpisu.

6.1 Bonus program

Tento program se snaží zaměstnance motivovat ke kvalitně odvedené práci pomocí bonus programu – jakost. Zaměstnavatel také zohledňuje nízkou nepřítomnost v jedné části programu nazvanou absence. Třetím motivačním faktorem písemně definovaném ve společnosti je bonus program – tržby. Tabulka č. 3 zobrazuje používané bonusy a jednotlivé kategorie zaměstnanců, kterým jsou tyto bonusy poskytovány.

Tab. 3: Používané bonusy

| Druh bonusu | Kategorie zaměstnanců |
|-------------------------|---------------------------|
| Bonus program – jakost | VDJ |
| Bonus program - absence | VDJ |
| Bonus program - tržby | Business Team Nástrojárna |

Zdroj: Interní dokumenty společnosti

6.1.1 Bonus program – jakost

Tato část motivačního programu se vztahuje na výrobní dělníky jednicové, cílem je motivovat pracovníky ke zvýšení kvality odváděné práce a podpořit důsledné provádění určených kontrolních operací. Hodnocení kvality provádí útvar řízení kontroly jakosti. Frekvence a časové období mezi hodnoceními určuje vedoucí řízení kontroly jakosti v souvislosti s externími reklamami a poznatky mezioperační a výstupní pracovník technické kontroly. Minimální rozestup mezi dvěma hodnoceními je rok. Hodnocení provádí pověřený zaměstnanec řízení kontroly jakosti na základě dosažené úrovně pracovníka. Pracovník je ohodnocen v souladu s předpisy v oblasti systému jakosti. Mistr výroby obdrží přehled o výsledcích a nedostacích prověrky a je povinen zaměstnance s nimi seznámit a stanovit nápravná opatření.

Kritérium pro zařazení zaměstnance do programu je odpracování nejméně 75 % hodin z fondu pracovní doby za hodnocené čtvrtletí. Základní výše měsíčního bonusu je stanovena částkou 500 Kč na zaměstnance. Předpokladem výplaty je splnění čtvrtletního ukazatele „koeficient kvality“ :

$$KK = \frac{\% \text{ výskytu interních neshodných výrobků} - \text{dosažená skutečnost}}{\% \text{ výskytu interních neshodných výrobků} - \text{plánovaná hodnota (cíl jakosti)}}$$

Ukazatel se považuje za splněný, pokud jeho hodnota je větší, či rovna 1. Jestliže bude tento ukazatel při neplnění splněn od počátku roku, uznává se zaměstnancům jen 50% bonus. Za každou uznanou externí kvantitativní reklamace se limitní výše bonusu krátí o 25 %. Celkový bonus určený zaměstnanci se tedy skládá z případně sníženého koeficientu kvality a % hodnocení zaměstnance, které provádí příslušný zaměstnanec řízení kontroly jakosti, jak je uvedeno výše. Bonus se vyplácí v dalším měsíci po hodnoceném čtvrtletí.

6.1.2 Bonus program – absence

Bonus program – absence se vztahuje na výrobní dělníky jednicové. Jeho cílem je motivovat pracovníky k trvalému snižování jejich absence. Vyhodnocování tohoto bonusu probíhá čtvrtletně na základě docházky. Na celkovou absenci se nahlíží z několika pohledů:

- nemoc včetně úrazu (mimopracovní úrazy, pracovní úrazy zaviněné zaměstnancem),
- návštěva lékaře (jsou zde zohledněny zdravotní prohlídky určené společností),
- ošetřování člena rodiny.

Velikost tohoto motivačního bonusu se stanovuje na základě počtu hodin absence. Tato závislost je zobrazena v tabulce č. 3.

Tab. 4: Výše bonusu za absenci

| Absence pro BONUS (hod.) | BONUS k výplatě (Kč) |
|--------------------------|----------------------|
| 0 | 1.000 |
| Nad 0 do 16 | 500 |
| Nad 16 | 0 |

Zdroj: Mzdový předpis společnosti Inproma, spol. s r.o.

Výplata bonusu se provádí v následujícím měsíci po uplynulém hodnoceném čtvrtletí.

6.1.3 Bonus program – tržby

Tato část motivačního programu se zaměřuje na všechny pracovníky Business Team Nástrojárna a je určena k podpoře aktivit, které obstarávají a realizují zakázky externích zákazníků. Hodnotícím obdobím tohoto programu je čtvrtletí. Předpokladem je uskutečnění zakázky pro externí zákazníky, za které se nepovažují interní zakázky pro třetí osoby, které souvisí například se záběhem nové výroby. Za externí zakázky se považují i konstrukční práce. Výši finančních prostředků určených na tento bonus stanovuje ekonomický ředitel. Částka je určena procentem ze zaplacených tržeb Business Team Nástrojárna. Jestliže jsou opožděny interní zakázky z důvodu upřednostnění externích zakázek, je bonus krácen na 50 %. Vedoucí Business Team Nástrojárna je ohodnocen 20 %, a zbývající část je rozdělena mezi pracovníky s ohledem na pracovní aktivitu, kvalitu odváděné práce a podílu účasti na realizaci zakázek.

6.2 Jiné motivační nástroje

Podnik se snaží o motivaci zaměstnanců i jiným způsobem než pomocí BONUS programu. Společnost uplatňuje následující motivační nástroje.

Zaměstnanecké výhody

Společnost používá ke stabilizaci a motivaci zaměstnanců na klíčových pozicích příspěvku na penzijní připojištění, jestliže ho má zaměstnanec sjednáno. Mezi další výhodu vztahující se již na všechny zaměstnance je příspěvek na závodní stravování.

Poskytované zaměstnanecké výhody jsou zobrazeny v tabulce č. 5.

Tab. 5: Zaměstnanecké výhody

| Druh zaměstnanecké výhody | Pracovníci mající nárok |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| Příspěvek na stravování | Všichni zaměstnanci společnosti |
| Příspěvek na penzijní připojištění | Zaměstnanci na klíčových pozicích |

Zdroj: Interní dokumenty společnosti

Pracovní prostředí

Podmínkou pro podávání dobrých pracovních výkonů je odpovídající vybavení na pracovišti. V případě dělnických profesí se jedná o kvalitní pracovní stroje a pomůcky, které usnadňují práci a zároveň chrání jejich zdraví. Samozřejmostí jsou šatny s uzamykatelnými skříňkami pro každého zaměstnance. Kanceláře administrativních a technicko-hospodářských pracovníků jsou vybaveny odpovídající technikou. Ve všech místnostech jsou umístěny květiny, které vytvářejí velmi příjemné prostředí pro práci.

Přímo v areálu společnosti se nachází prostorná jídelna, kde mají zaměstnanci možnost využít závodního stravování, na které přispívá zaměstnavatel. Dále zaměstnanci mohou navštívit kantýnu, ale také si mohou své vlastní jídlo připravit v malé kuchyňce.

Předávání informací

Důležitým faktorem dobře odvedené práce a spokojenosti zaměstnanců je mít dostatek informací. Jedním ze zdrojů informací jsou porady. Hlavním poradou vedení společnosti a manažerů jednotlivých oddělení se konají každé pondělí, pokud je potřeba pak samozřejmě častěji. Schůzky mistrů výroby a manažera Business Team Obrobna se uskutečňují každý den. Mistři výroby jsou zde informováni o úkolech a organizaci práce. Tyto informace o organizaci další práce poté předávají svým podřízeným pracovníkům. Pracovníci úseku kontroly mají informační schůze jednou týdně.

Dalším zdrojem informací jsou nástěnky, které jsou umístěny v prostoru celého areálu. Zde se zaměstnanci dozvědí informace o jakosti a produktivitě. Jsou zde ilustrovány vývoje reklamací, plnění cílů jakosti, vývoj vnitřních neshodných výrobků. Dále informace o cílech kvality a ochraně životního prostředí, ukazatelích produktivity a vývoji nemocnosti. Zveřejňované informace, které podporují motivaci zaměstnanců, a jejich neustálé zlepšování je zobrazeno v příloze C.

Vztahy mezi zaměstnanci

Jelikož se tato společnost řadí mezi středně velké podniky a je umístěna v malé obci, panují na pracovišti velmi přátelské vztahy. Tento fakt je velmi důležitým motivátorem pro dobře

odvedenou práci. Většina pracovníků se stýká i mimo pracovní dobu. Podřízení pracovníci mají možnost vyjádřit svůj názor a konzultovat jej s nadřízeným.

7 Metodologie výzkumu

V následujících kapitolách je přiblížen cíl výzkumu diplomové práce. Dále je zde charakterizovaný nástroj, za pomoci něhož bude probíhat sběr primárních dat.

7.1 Cíle výzkumu

Cílem výzkumu je analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku. Zkoumány budou faktory ovlivňující spokojenost s odměňováním, motivací, ale také zároveň celková spokojenost. Na základě výsledků výzkumu budou navržena řešení, která by měla vést ke zvýšení spokojenosti pracovníků.

7.2 Varianty zkoumání spokojenosti zaměstnanců

Během zkoumání spokojenosti pracovníka je nutné zohlednit fakt, že spokojenost je subjektivní vztah člověka k práci a pracovním podmínkám. Míra spokojenosti zaměstnanců je zkoumána nejen z dílčích pohledů, ale také jako celková spokojenost. Za nejvíce používané metody zkoumání spokojenosti zaměstnanců je považováno osobní či písemné dotazování. Příležitostně může být rozšířeno o pozorování reakcí lidí. Důležitým faktorem pro analýzu spokojenosti zaměstnanců je ochotna pracovníků odpovídat dle skutečnosti. Pro pravdivý obraz o spokojenosti jsou podstatné pravdivé a nezkrácené odpovědi respondentů. Zkráceným odpovědím předejdeme vysvětlením důvodu výzkumu spokojenosti jak při ústním tak při písemném dotazování.⁵³

⁵³ MARKOVÁ, D. Návrh na zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. [Diplomová práce]. Brno: Vysoké učetní technické v Brně, 2011. Dostupné z: http://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=40632

7.3 Dotazník

Sběr primárních dat je možné uskutečnit pomocí několika nástrojů, které pomáhají při záznamu odpovědí respondentů. K výzkumu této diplomové práce byl zvolen dotazník, jako nejvhodnější nástroj získávání dat.

Dotazník je chápán jako formulář v elektronické či papírové podobě. Obsahem je řada otevřených či uzavřených otázek, na které respondenti odpovídají. Uživateli dotazníku je na jedné straně tazatel, ale také respondent. Jedná se o způsob psaného řízeného rozhovoru.

Dotazník má následující funkce:

- vyzískat informace,
- dát směr rozhovoru (čtení),
- prostředek pro zapisování dat,
- ulehčení vyhodnocení dat.⁵⁴

Pro sestavení správného dotazníku a následné získání použitelných odpovědí je nutné dodržet následující zásady:

- jasnost, jednoduchost, jednoznačnost a srozumitelnost otázek,
- nesugestivní a nedlouhé otázky,
- detailní vysvětlení nejasností,
- nabízené odpovědi musí být na stejné úrovni,
- přesvědčit respondenta o důležitosti každé otázky,
- minimalizovat představu respondenta, že je zkoušen.⁵⁵

⁵⁴ KOZEL, R., et al. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

⁵⁵ BEDRNOVÁ, E., et.al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

8 Empirické šetření spokojenosti zaměstnanců

V rámci empirického šetření v této společnosti jsem se zaměřila na spokojenost zaměstnanců. Prostředí této společnosti jsem měla možnost mnohokrát poznat. Při vyhodnocování firemních dotazníků spokojenosti byly zjištěny určité nedostatky. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla diplomovou práci zaměřit na analýzu spokojenosti zaměstnanců, abych zjistila příčinu a napomohla společnosti navrhnout možná řešení. Sběr dat proběhl pomocí dotazníkového šetření. Sestavení dotazníku jsem konzultovala jak s vedoucí práce, tak s personalistkou pro dosažení relevantních odpovědí. Účelem bylo zjistit spokojenost zaměstnanců především v oblasti odměňování a motivace. Zjištěné výsledky, které analyzují zdroje nespokojenosti zaměstnanců, povedou k navržení možných nápravných opatření.

Dotazníkové šetření proběhlo mezi výrobními dělníky a technicko-hospodářskými pracovníky. Šetření probíhalo v pracovní době, což vedlo ke zvýšení návratnosti vyplněných dotazníků.

8.1 Sestavení dotazníků

Jak se výše zmiňuji, k získání dat jsem použila dotazník. Dotazník jsem si vybrala z důvodu jeho výhod, mezi které patří časová úspora, z čehož plyne rychlé vyhodnocení, možnost srovnání a velké množství získaných odpovědí. Za nevýhody je považována časová náročnost při vytváření a menší možnost individuální odpovědi.⁵⁶

Při sestavování dotazníků bylo nejdůležitější získat odpovědi v oblasti spokojenosti zaměstnanců s odměňováním a motivací. Dotazník obsahoval 14 otázek. Dotazovaní měli ve většině otázek na výběr ze čtyř možných odpovědí. Vždy byly ve stejné míře zastoupeny jak kladné tak záporné odpovědi. U prvních dvou otázek, kde respondenti měli pomocí škály zhodnotit důležitost jednotlivých položek, byla použita i možnost „nevím“. Dotazník je rozdělen do dvou částí. V první části jsou uvedeny otázky, které zjišťují pohlaví, délku doby

⁵⁶ EVANGELU, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.

ve společnosti a kategorii zařazení zaměstnanců. Druhá část je zaměřena již na odměňování a motivaci zaměstnanců a ostatní oblasti týkající se spokojenosti. Dotazník je zobrazen v příloze D.

8.2 Charakteristika respondentů

Ve společnosti Inproma, spol. s r.o. je zaměstnáno celkem 168 zaměstnanců. Zvolila jsem si následující vzorek respondentů. Dotazování proběhlo u výrobních dělníků a technicko-hospodářských pracovníků. Tyto dvě kategorie zaujímají největší podíl na struktuře zaměstnanců. Z důvodu získání většího počtu vyplněných dotazníků jsem se rozhodla si dotazníky roznést sama za pomoci personalistky. Každému respondentovi byl vysvětlen účel a způsob vyplňování dotazníku.

Šetření probíhalo ve dvou etapách. Při ranní směně byly dotazníky rozdány technicko-hospodářským pracovníkům a části výrobních a režijních dělníků. Druhá etapa proběhla při odpolední směně, kdy byla rozdána zbylá část dotazníků.

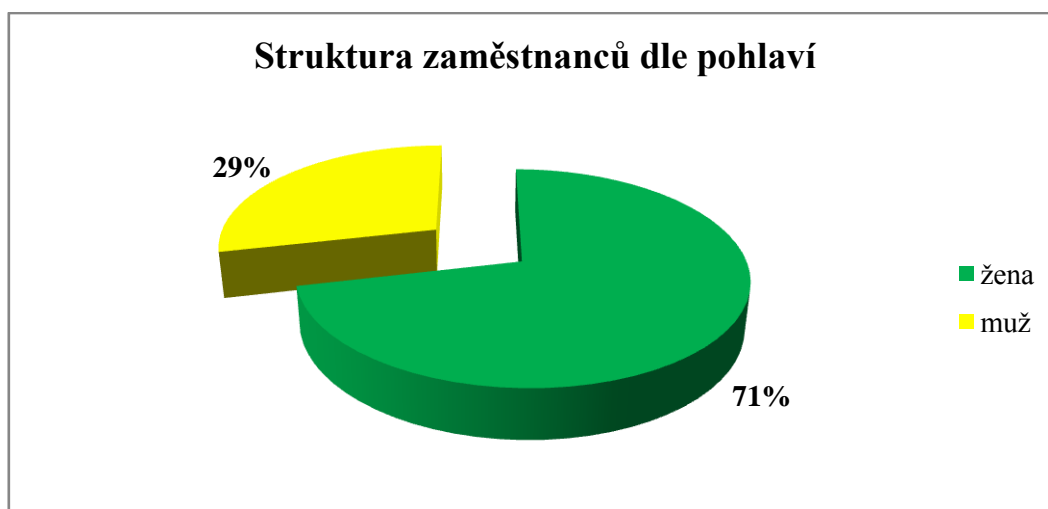
8.3 Výsledky šetření

V rámci dotazníkového šetření bylo rozdáno celkem 85 dotazníků. Nazpět se vrátilo 84 vyplněných dotazníků. Z čehož vyplývá návratnost 98 %. 84 zaměstnanců vyjádřilo svůj názor na systém odměňování, motivace a dalších oblastí ve společnosti.

8.3.1 Výsledky identifikačních otázek zaměstnanců

Z první části dotazníku jsem zjistila identifikační informace o zaměstnancích společnosti. Výzkum mi podal informace o pohlaví, délky odpracované doby ve společnosti, nejvyššího dosaženého vzdělání a kategorii, do které je zaměstnanec zařazen.

Z výzkumu vyplývá, že ve společnosti pracuje více žen než mužů. Podíl zaměstnaných mužů a žen zobrazuje obrázek č. 5. Důvodem takového rozložení je práce, která je zde vykonávána. Na třech ze čtyř pracovišť se vyžaduje velmi pečlivá ruční práce. Ženy jsou na tento druh prací vhodnější, jsou trpělivější a preciznější.



Obr. 5: Struktura zaměstnanců dle pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování

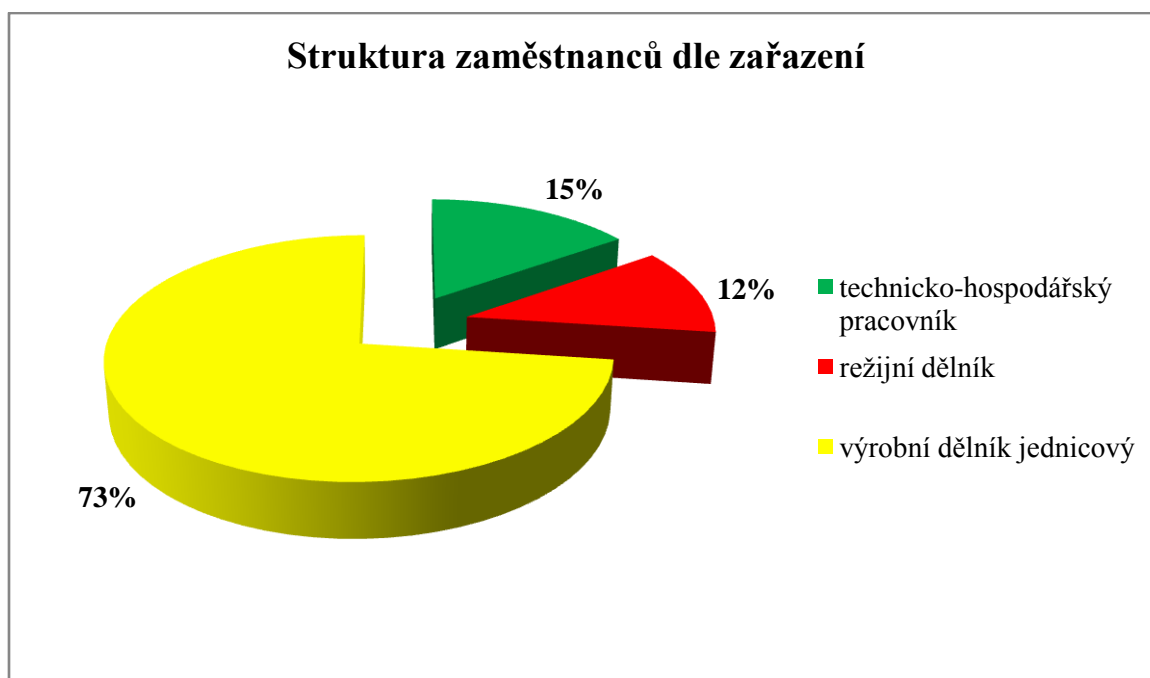
V tabulce č. 6 je uvedena struktura zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání. Ve společnosti Inproma, spol. s r.o. pracuje nejvíce vyučených pracovníků. Dále zde pracuje 30 zaměstnanců, kteří dosáhli středoškolského vzdělání. Pouze 1 pracovník dosáhl vyššího odborného vzdělání. U této otázky nebyla uvedena možnost základního vzdělání. 5 pracovníků tuto odpověď uvedlo jako poznámku. Pro práci na obsluhu strojního zařízení či vykonávané ruční práce není požadovaný určitý stupeň vzdělání.

Tab. 6: Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání

| Dosažené vzdělání | Počet zaměstnanců |
|-------------------|-------------------|
| Základní | 5 |
| Vyučen/a | 48 |
| Středoškolské | 30 |
| Vyšší odborné | 1 |
| Vysokoškolské | 0 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující identifikační otázka zjišťovala zařazení pracovníka. Na výběr pracovníci měli z možnosti technicko-hospodářský pracovník, režijní dělník a výrobní dělník jednicový. Z výsledku šetření vyplynulo, že 73 % dotazovaných zaměstnanců jsou výrobní dělníci jednicový, 12 % režijních dělníků a 15 % technicko-hospodářských pracovníků. Tento graf potvrzuje, že se jedná o výrobní podnik. Zjištěné údaje zobrazuje obrázek č. 6.



Obr. 6: Struktura zaměstnanců dle zařazení

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 7 uvádí úroveň vzdělání zaměstnanců v jednotlivých kategoriích. Lze předpokládat, že zaměstnanci, kteří dosáhli pouze základního vzdělání, budou vykonávat práci výrobního dělníka. Nejvyšší četnost se vyskytuje u výrobního dělníka s vyučením. Dále 24 VDJ dosáhlo středoškolského vzdělání. Zajímavostí je, že pracovník, který uvedl v průzkumu nejvyšší dosažené vzdělání, tedy vyšší odborné pracuje jako VDJ. Pokud nyní zanalyzujeme vzdělání režijních dělníků, dojdeme k závěru, že 7 dělníků je vyučených a 3 mají středoškolské vzdělání. Dále není zarážející fakt, že všichni THP dosáhli středoškolského vzdělání.

Tab. 7: Úroveň vzdělání v jednotlivých kategoriích

| Vzdělání | Technicko-hospodářský pracovník | Režijní dělník | Výrobní dělník jednicový |
|---------------|---------------------------------|----------------|--------------------------|
| Základní | 0 | 0 | 5 |
| Vyučen | 0 | 7 | 32 |
| Středoškolské | 13 | 3 | 24 |
| Vyšší odborné | 0 | 0 | 1 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka, která sloužila k identifikaci respondentů, zjišťovala počet let, které jsou respondenti zaměstnáni ve společnosti. 3,6 % (tedy 3 zaměstnanci) jsou zde zaměstnáni méně než 6 měsíců. Tento údaj má příčinu v nabírání nových zaměstnanců, které se uskutečnilo na začátku tohoto roku. Dobu 6 měsíců a 2 roky má v této společnosti odpracováno 9,7 % zaměstnanců. 23,2 % pracovníků vybralo odpověď 2 roky až 5 let. Mezi těmito zaměstnanci jsou především ti, kteří byli přijati po hospodářské krizi, která zasáhla i tuto společnost. Nejčtenější odpovědí byla možnost 5 let a více, tuto možnost si vybralo 63,5 % respondentů. Podotázku, ve které měli uvést, kolik let zde pracují, nevyužili všichni zaměstnanci. Pokud zohledním veškeré mé dostupné informace, tak do deseti let zde pracuje 32,5 %. 10 až 15 let je zde zaměstnáno 15,7 %. A necelých 15,3 % zaměstnanců pracuje v té společnosti téměř od začátku jejího působení.

Z výzkumu vyplývá, že zde není příliš velká fluktuace zaměstnanců. U těchto výsledků má důležitou váhu fakt, že většina zaměstnanců bydlí přímo ve Křinci nebo v přilehlých obcích. V tomto regionu je obtížné najít práci, a proto zde zůstávají dlouhá léta (i přes případnou nespokojenost). Výsledky výzkumu jsou uvedeny v tabulce č. 8.

Tab. 8: Struktura zaměstnanců dle počtu odpracovaných let

| Počet odpracovaných let v podniku | Počet zaměstnanců | |
|-----------------------------------|-------------------|----------|
| | četnost | procenta |
| Méně než 6 měsíců | 3 | 3,6 |
| 6 měsíců až 2 roky | 8 | 9,7 |
| 2 rok až 5 let | 19 | 23,2 |
| 5 let a více | 52 | 63,5 |

Zdroj: Vlastní zpracování

8.3.2 Výsledky výzkumných otázek spokojenosti zaměstnanců

Následující podkapitola se zabývá výsledky výzkumných otázek spokojenosti zaměstnanců společnosti. Získaná data byla zpracována prostřednictvím tabulek, do kterých byly zapsány zjištěné informace. Pro větší přehlednost jsou jednotlivé výsledky výzkumných otázek zobrazeny i graficky. U jednotlivých otázek jsou uvedeny souvislosti, které byly zjištěny pozorováním při vyplňování dotazníků.

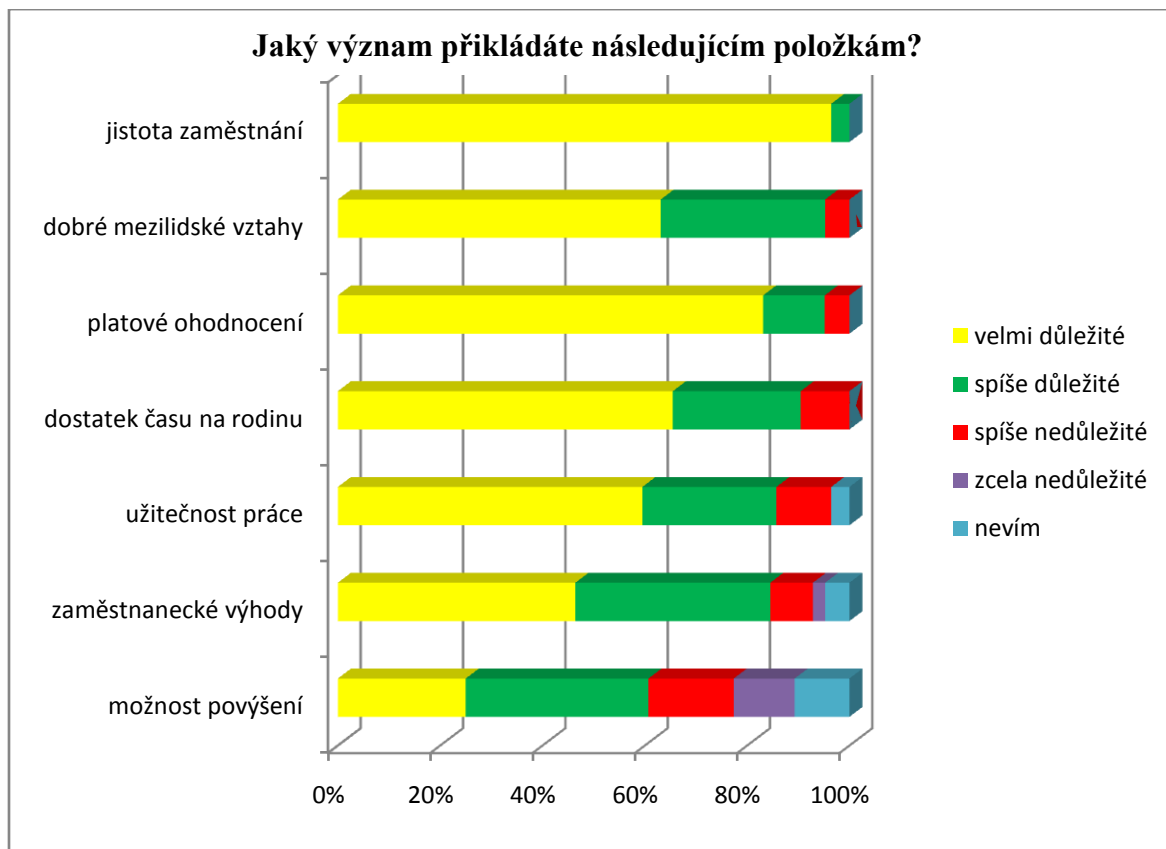
Otázka č. 1 - Jaký význam přikládáte následujícím položkám?

V první otázce dotazníku měli respondenti odpovědět, jaký pro ně mají jednotlivé položky význam. Jednalo se o jistotu zaměstnání ve společnosti, vztahy na pracovišti, platové ohodnocení, čas na rodinu, užitečnost jejich práce, zaměstnanecké výhody a možnost případného povýšení.

Položce jistota zaměstnání přikládají dotazovaní zaměstnanci vysokou důležitost. Přes 96 % respondentů považuje mít zaručené zaměstnání za velmi důležité, 4 % za spíše důležité. Velmi důležité jsou pro zaměstnance i vztahy na pracovišti. 63 % dotazovaných vybralo možnost velmi důležité, 32 % spíše důležité a pouze pro 5% jsou mezilidské vztahy spíše nedůležité. Velmi významné je pro 82 % platové ohodnocení. Necelých 12 % považuje platové ohodnocení za spíše důležité a 6 % se přiklonilo k možnosti spíše nedůležité. Dále měli zaměstnanci vyjádřit významnost dostatku času na rodinu a koníčky. V hektické době stále více lidí dbát o to, aby měli více času na svou rodinu. Trávit více času s rodinou a přáteli považují zaměstnanci za velmi důležité v 65 % případů. Jedna čtvrtina pracovníků vybrala možnost spíše důležité. Pouze pro každého desátého dotazovaného je volný čas spíše nedůležitý. Další položkou, u které měli zaměstnanci vyjádřit významnost, byla užitečnost práce. Pro necelých 60 % je užitečnost jejich práce velmi důležitá, 26 % vybralo možnost spíše důležité a pro 10 % respondentů je prospěšnost odvedené práce spíše nedůležitá.

Jelikož v podniku neexistují téměř žádné zaměstnanecké výhody, tak není překvapením, že se zaměstnanci k této otázce vyjádřili v převážné většině kladně. Pro 46% dotazovaných zaměstnanců jsou zaměstnanecké výhody velmi důležité, pro 38 % pracovníků se přiklonilo k možnosti spíše důležité. Výhody pro zaměstnance, které poskytuje zaměstnavatel, připadají 8 % respondentům spíše nedůležité. Za zcela nedůležitou položku toto považují 2 % lidí. Někteří, konkrétně 4 %, nevědí, jaký zaujímají názor k této podotázce. Poslední položkou v první otázce dotazníku byla možnost povýšení. I přestože, většina dotazovaných byla výrobní dělníci a jejich nejvyšší dosažené vzdělání je vyučení, tak více jak polovina se přiklonila k důležitosti povýšení. Pro povýšení a vykonávání práce na jiné pozici jim bohužel schází potřebné vzdělání. 17 % dotazovaných vybralo možnost spíše nedůležité. Pro 11 % je možnost povýšení zcela nedůležitá. Stejný podíl respondentů nedovedl vyjádřit svůj názor k této položce v dotazníku.

Výše popsané výsledky první otázky podrobně zobrazuje obrázek č. 7. Na tomto obrázku je graficky ilustrováno, že nejčastější odpovědí, kterou zaměstnanci vybírali k vyjádření důležitosti, bylo velmi důležité. Na grafu je tato možnost odpovědi vyznačena žlutou barvou. Z toho vyplývá, že vybrané položky jsou pro zaměstnance velmi důležité, a společnost by neměla zapomínat, co je pro jejich pracovníky důležité, či co nikoli.



Obr. 7: Přikládání významu vybraným položkám

Zdroj: Vlastní zpracování

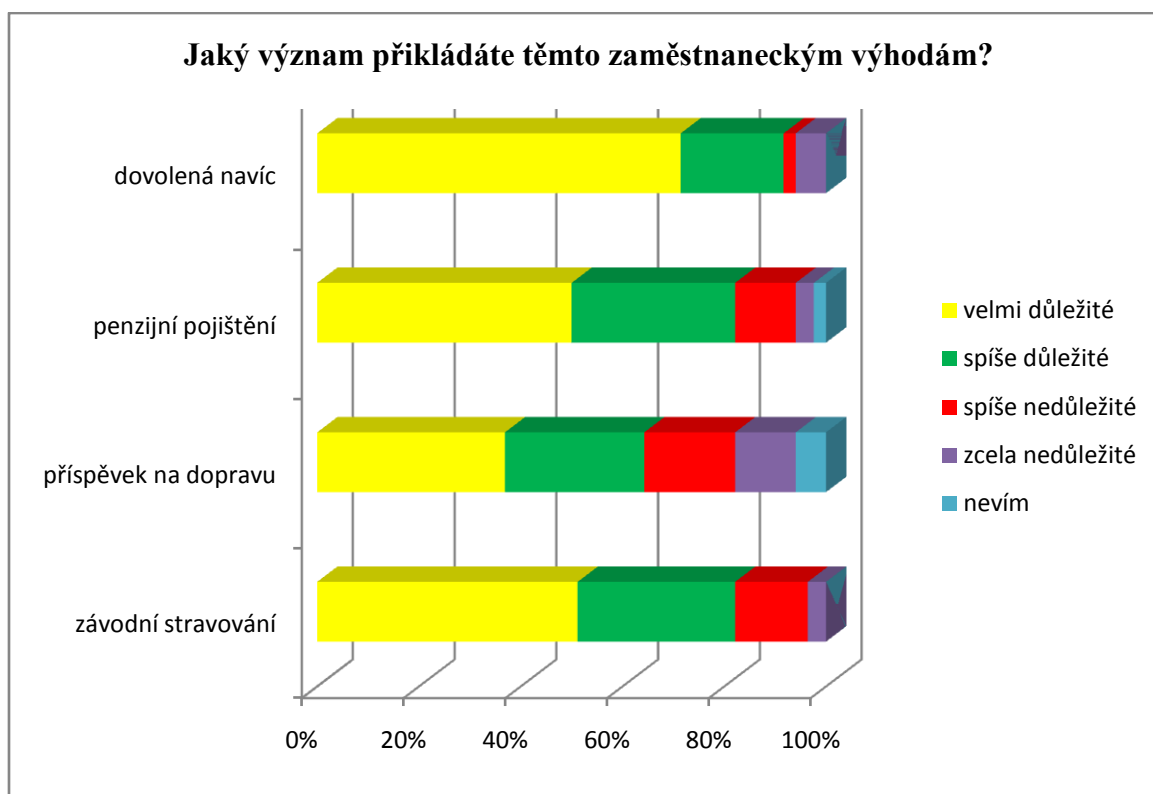
Otázka č. 2 - Jaký význam přikládáte těmto zaměstnaneckým výhodám (i když je teď nemáte)?

V následující otázce měli také respondenti vyjádřit důležitost. Nyní ovšem byly vybrány zaměstnanecké výhody. Společnost Inproma, spol. s r.o. svým zaměstnancům neposkytuje velké množství těchto výhod. Z otázky by mělo vyplynout, o jaké výhody by byl mezi zaměstnanci zájem.

První položkou seznamu byla dovolená navíc. Tato výhoda je velmi ožehavým tématem podniku. V České republice ve většině společností je už jakýmsi standardem mít jeden týden dovolené jako benefit, tedy možnost vyčerpat 5 týdnů. V této společnosti mají možnost čerpat pouze zákonem stanovenou dobu a to 4 týdny. Za velmi důležitou považuje delší dobu dovolené 72 % zaměstnanců. Možnost spíše důležité vybralo 20 % dotázaných. Pouze pro 8 % respondentů je tato zaměstnanecká výhoda spíše či zcela nedůležitá. Většina respondentů byla ve věku, kdy by si měli začít přispívat do penzijního fondu. Příspěvek zaměstnavatele na penzijní pojištění považuje přesně 50 % za velmi důležité. V současné době penzijní reformy vybralo 32 % možnost spíše důležité. Pro 12 % je penzijní pojištění, na které by přispíval zaměstnavatel svým zaměstnancům, spíše nedůležité. Respondentů, kteří se přiklonili k odpovědi zcela nedůležité, byly 3 %. Stejný podíl pracovníků nevědělo, jak je tato položka pro ně důležitá.

Většina zaměstnanců bydlí ve Křinci, nemusí proto řešit problémy s dopravou do zaměstnání. Avšak je tu druhá část pracovníků, která dojíždí. Mnoho z nich i z 20 km vzdálených obcí. Jako velmi důležité považuje příspěvek na dopravu 37 % respondentů. 27 % vybralo možnost spíše důležité. Pro 18 % zaměstnanců společnosti je tento druh příspěvku spíše nedůležitý a pro 12 % zcela nedůležitý. Ostatní zaměstnanci nevědí, jestli příspěvek na dopravu je pro ně důležitý či nikoli. Tato zaměstnanecká výhoda je společností poskytována pouze zaměstnancům na klíčových pozicích. Poslední podotázkou zkoumané v druhé otázce bylo závodní stravování. Tuto zaměstnaneckou výhodu jako jedinou společnost poskytuje všem zaměstnancům. Přes polovina pracovníků využívá možnosti závodního stravování. Z výzkumů, které provádí společnost, vyplývá, že zaměstnanci jsou s nabízeným stravováním spokojeni. Přes 52 % dotazovaných vybralo možnost velmi důležité. Pro 31 % pracovníků je tato položka spíše důležitá. Odpověď spíše nedůležitě si vybralo 14 % lidí. Jako zcela nedůležité považuje závodní stravování 3 % dotazovaných zaměstnanců.

Z grafu vyplývá, že jmenované zaměstnanecké výhody jsou velmi či spíše důležité pro zaměstnance společnosti. Barva žlutá a zelená vyjadřují, že vyjmenované zaměstnanecké výhody jsou v určité míře pro pracovníky důležité. Z průzkumu tedy vyplývá, že zaměstnanecké výhody, které společnost poskytuje svým zaměstnancům, jsou důležité. Výsledky výzkumné otázky, týkající se významnosti zaměstnaneckých výhod, jsou ilustrovány na obrázku č. 8.



Obr. 8: Přikládání významu zaměstnaneckým výhodám

Zdroj: Vlastní zpracování

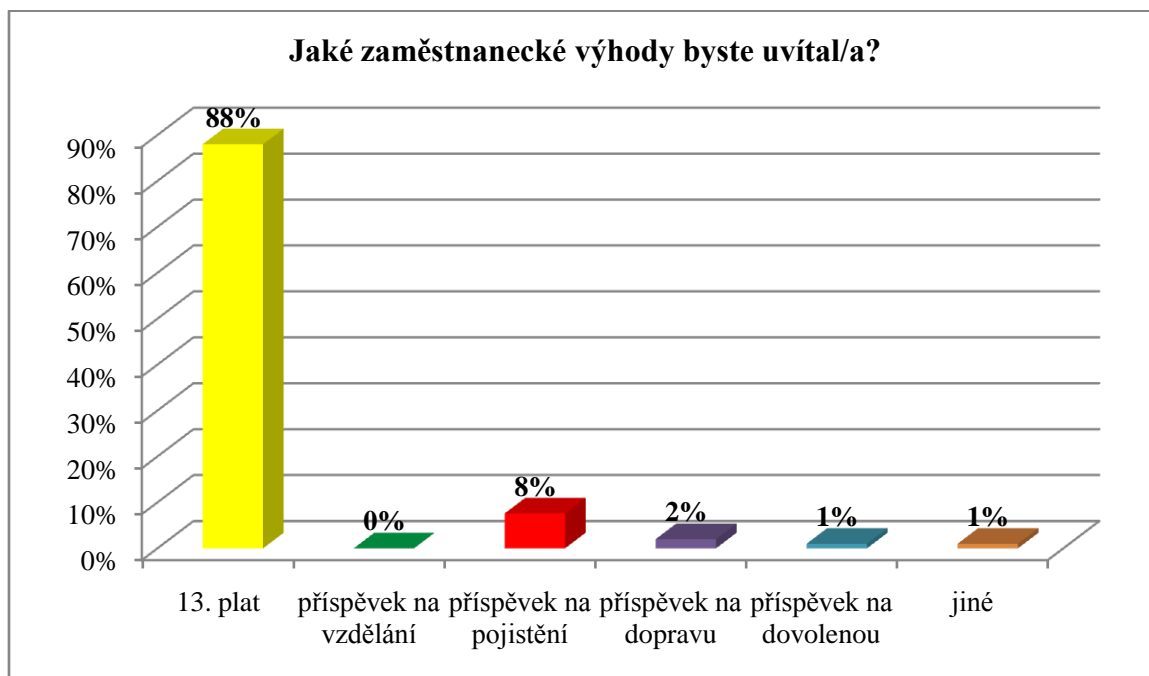
Otázka č. 3 - Jaké zaměstnanecké výhody byste uvítal/a? Vyberte 1 možnost.

Jak je výše uvedeno, poskytování zaměstnaneckých výhod je významné pro pracovníky. Následující otázka měla přinést odpověď na to, které benefity by zaměstnanci ocenili. Na výběr měli z možností 13. plat, příspěvek na vzdělání, pojištění, dopravu či na dovolenou. Dále zde měli respondenti možnost uvést jinou zaměstnaneckou výhodu, kterou by uvítali.

Zaměstnaneckou výhodu ve formě 13. platu by uvítalo 88 % pracovníků této firmy. Z předcházející otázky vyplynulo, že příspěvek na penzijní pojištění považují zaměstnanci za důležitý. Proto také druhou nejčastější odpovědí byla možnost příspěvek na pojištění. Pouze 2 % pracovníků by uvítaly příspěvek na dopravu. Toto zjištění neodpovídá faktu, že velká část zaměstnanců dojíždí. 1 % zaměstnanců vybralo možnost příspěvku na dovolenou. U této otázky nebyla uvedena možnost dovolená navíc. Tuto možnost v předešlé otázce respondenti

označili ve většině případů za velmi důležitou. Pouhý jeden pracovník využil možnosti uvést jinou zaměstnaneckou výhodu a to právě výše jmenovanou dovolenou navíc.

Zjištěné výsledky třetí otázky v dotazníku jsou znázorněny na obrázku č. 9.



Obr. 9: Preference zaměstnaneckých výhod

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tabulka č. 9 zobrazuje preference zaměstnaneckých výhod z pohledu zařazení zaměstnanců. Z předchozího grafu vyplývá, že nejpreferovanější zaměstnaneckou výhodou je 13. plat. Celkem tuto možnost vybralo 74 respondentů, z toho 12 THP, 7 režijních dělníků a 55 VDJ. Příspěvek na vzdělání nevybral žádný dotazovaný. Zaměstnaneckou výhodu ve formě příspěvku na pojištění preferuje 1 THP, 1 režijní dělník a 5 VDJ. Přestože nemalá část pracovníků dojíždí, pouze 2 výrobní dělníci dali přednost příspěvku na dopravu. Příspěvek na dovolenou vybral 1 režijní dělník. Pouze 1 režijní dělník využil možnosti jiné. K této otázce připojil poznámku, že by preferoval dovolenou navíc. Tato možnost u této otázky nebyla uvedena.

Tab. 9: Preference zaměstnaneckých výhod dle zařazení pracovníka

| Zaměstnanecká výhoda | Technicko-hospodářský pracovník | Režijní dělník | Výrobní dělník jednicový |
|------------------------|---------------------------------|----------------|-----------------------------|
| 13. plat | 12 | 7 | 55 |
| Příspěvek na vzdělání | 0 | 0 | 0 |
| Příspěvek na pojištění | 1 | 1 | 5 |
| Příspěvek na dopravu | 0 | 0 | 2 |
| Příspěvek na dovolenou | 0 | 1 | 0 |
| Jiné | 0 | 1 | 0 |

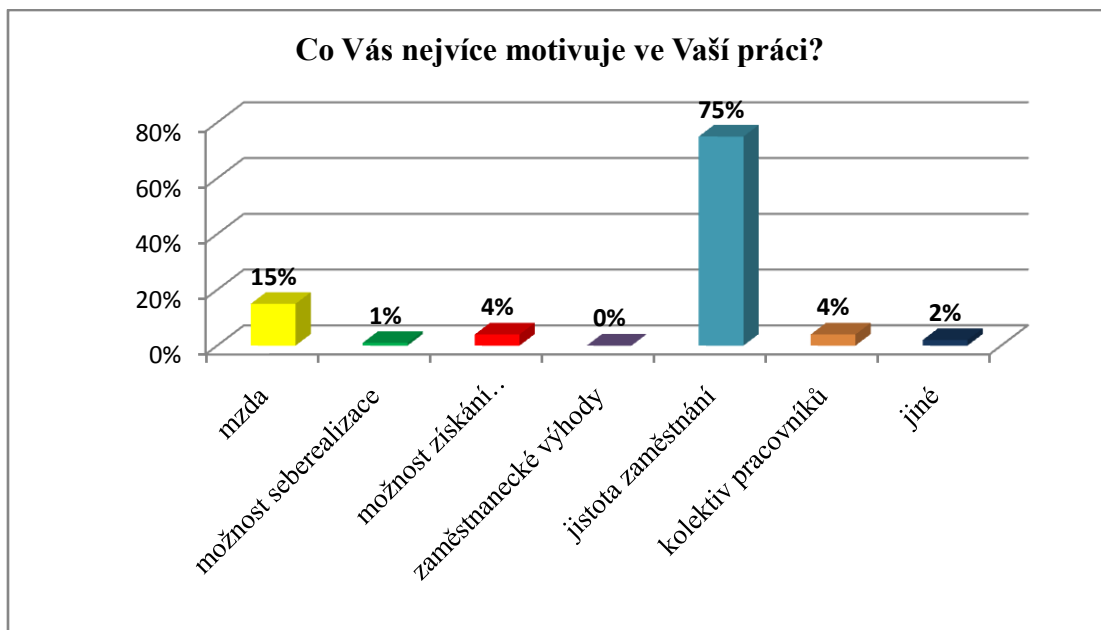
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 - Co Vás nejvíce motivuje ve Vaší práci? Vyberte 1 možnost.

V pořadí čtvrtá otázka se zaměřila na téma motivace. Respondenti měli možnost vybrat pouze 1 faktor, které je nejvíce motivuje v jejich práci. V současné době, kdy nezaměstnanost stále roste, a je velmi obtížné najít zaměstnání, nejsou výsledky této otázky překvapující. V době, kdy ekonomika prosperovala, by byly výsledky zřejmě velmi odlišné.

Nejvíce preferovanou motivací je jistota zaměstnání. Tuto možnost vybralo 75 % dotazovaných zaměstnanců. U 15 % pracovníků je hlavním motivačním faktorem v jejich vykonávané práci vyplacená mzda. Možnost získání mimořádné odměny a kolektiv pracovníků zaškrtno vždy po 4 % dotazovaných. Pouze 2 % pracovníků uvedla jiný motivační faktor. Jeden pracovník uvedl, že nejvíce ho v jeho práci motivuje dobře vykonaná práce. U druhého neexistuje žádný motivační faktor, který by ho motivoval.

Motivační faktory, které nejvíce působí ve vybrané společnosti, jsou graficky zobrazeny na obrázku č. 10.



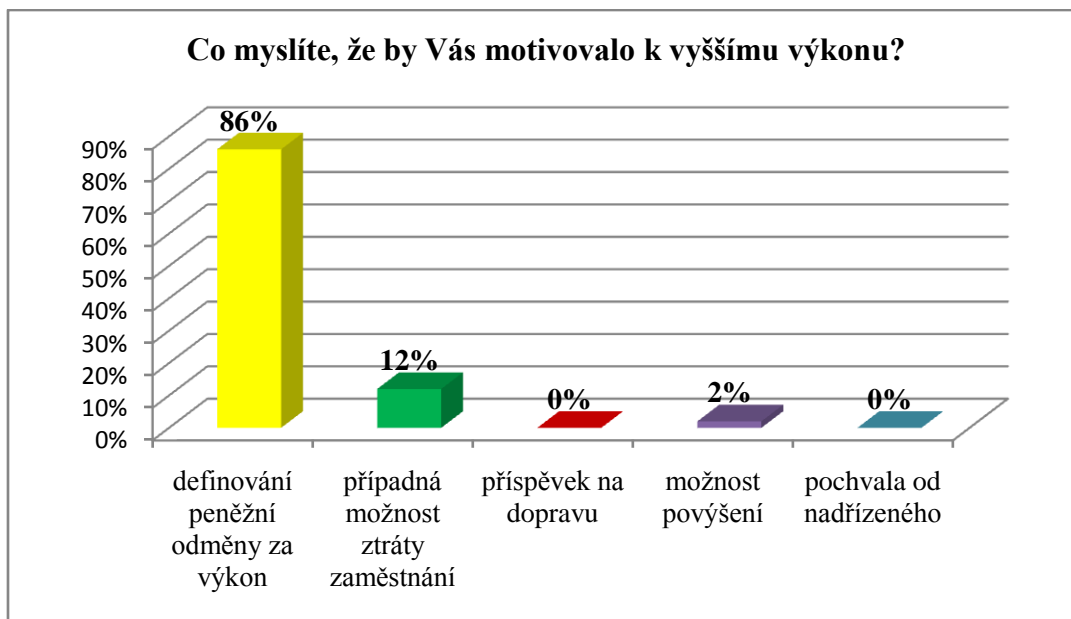
Obr. 10: Motivační faktory

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5 - Co myslíte, že by Vás motivovalo k vyššímu výkonu? Vyberte 1 možnost.

Předchozí otázka vypověděla, jaké motivační faktory je v současnosti motivují k vyššímu výkonu. Na každého zaměstnance působí něco jiného. Docílit kvalitnějšího výkon a vyššího výkonu je tedy velmi složité. Otázka číslo 5 odpoví na otázku, co dle jejich názoru by je motivovalo k vyšší výkonnosti. Respondenti vybírali z těchto možností: definování peněžní odměny za výkon, případná možnost ztráty zaměstnání, příspěvek na dopravu, možnost povýšení nebo pochvala od nadřízeného.

Nejčastější odpovědí byla první jmenovaná, tedy definování peněžní odměny za výkon. Tuto variantu vybralo 86 % dotazovaných pracovníků. Došlo by tím ke zvýšení výkonu. Druhou nejčastější odpovědí byla možnost případné ztráty zaměstnání. Pouze 2 % zaměstnanců by k vyššímu výkonu motivovala možnost povýšení. Zjištěné výsledky páté výzkumné otázky dotazníku jsou zobrazeny na obrázku č. 11.



Obr. 11: Motivátory vyššího výkonu

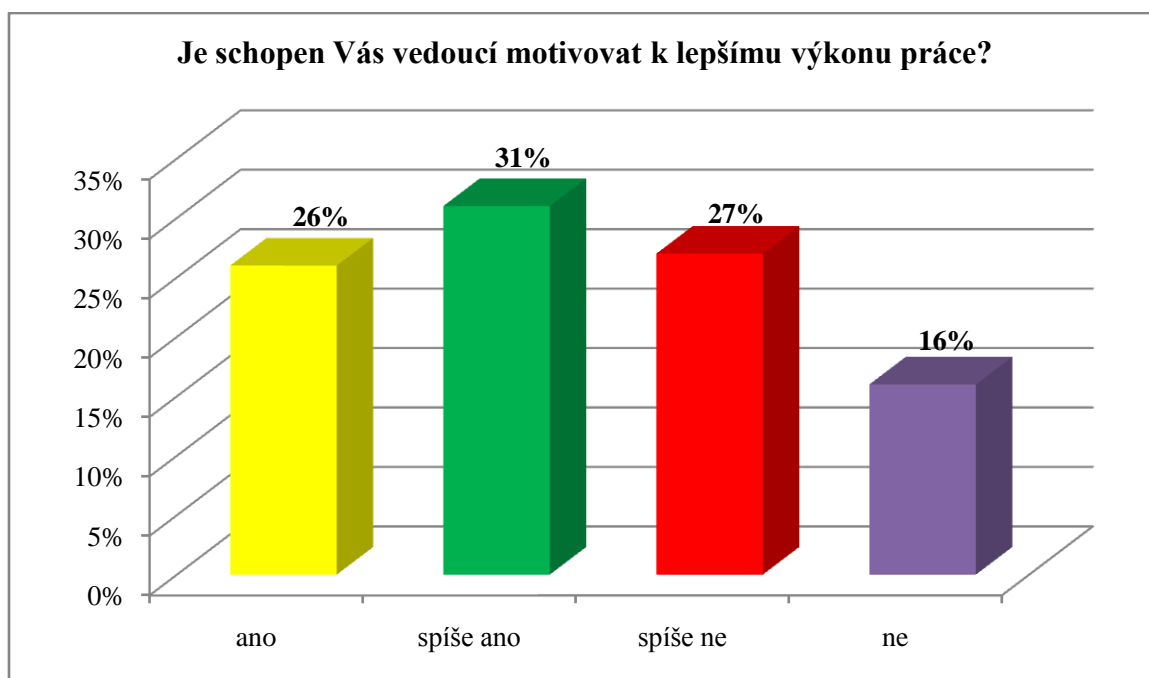
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6 - Je schopen Vás vedoucí motivovat k lepšímu výkonu práce?

V šesté otázce dotazníku měli respondenti uvést, jestli je jejich vedoucí schopen motivovat k lepšímu výkonu práce. Pouze správným způsobem motivování pracovníci odvádějí požadovaný výkon. Zde pracovníci vyjadřovali míru souhlasu. Výsledky této výzkumné otázky byly vcelku vyrovnané.

Necelých 31 % dotazovaných vybralo možnost spíše ano. Přes 27 % zaměstnanců se domnívá, že nadřízený spíše není schopen je motivovat. S faktem, že tohoto je vedoucí schopen se ztotožňuje 26 % pracovníků. Zbýlá část, tedy 16 % respondentů, si nemyslí, že jejich vedoucí je schopen je motivovat.

Výsledky otázky týkající se schopnosti vedoucího pracovníka motivovat své podřízené je graficky znázorněna na obrázku č. 12.



Obr. 12: Schopnost motivace vedoucího pracovníka

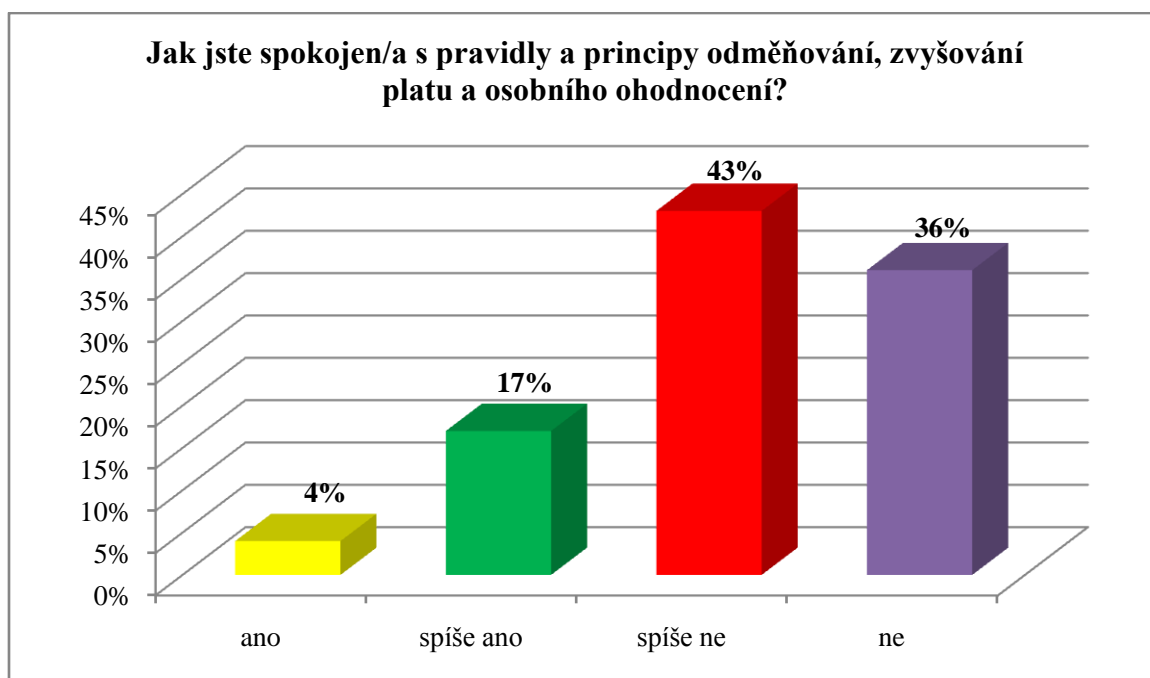
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7 - Jak jste spokojen/a s pravidly a principy odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení?

Další otázky dotazníku byly zaměřeny na odměňování. Respondenti měli vyjádřit svou spokojenost s pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení. Pokud zaměstnanci jsou spokojeni s odměňováním, odvádějí kvalitní práci a podávají vyšší výkony. Kritéria určení mzdy by měla být jasně definovaná a spravedlivá. Z empirického výzkumu vyplývá, že současný systém odměňování pracovníků nevyhovuje a zároveň s ním nejsou spokojeni.

Přes 43 % pracovníků spíše není spokojeno s pravidly, které jsou nastaveny v systému odměňování. Přes jednu třetinu zaměstnanců zastává názor, že nejsou spokojeni s těmito pravidly. 17 % zaměstnanců vybralo možnost spíše ano. Pouze 4 % respondentů je spokojeno s nastavenými pravidly pro odměňování.

Zjištěné výsledky otázky zjišťující spokojenost s pravidly a principy odměňování jsou ilustrovány na obrázku č. 13.



Obr. 13: Spokojenost s pravidly odměňování

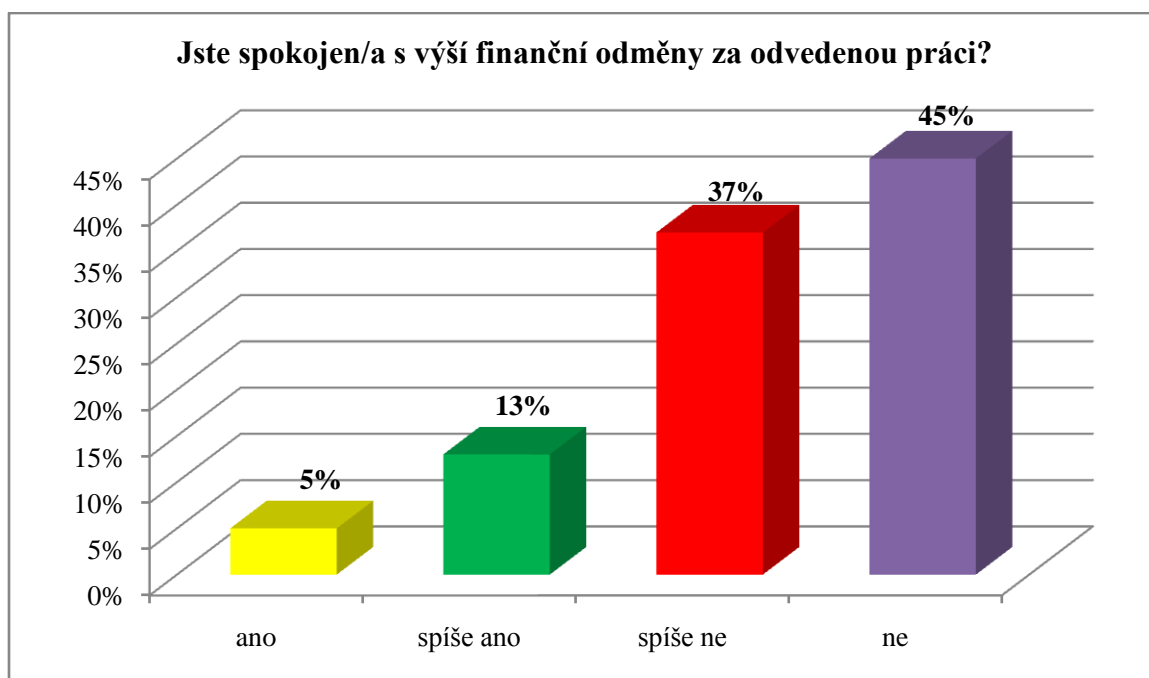
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8 - Jste spokojen/a s výší finanční odměny za odvedenou práci?

Následovala otázka, která zkoumala spokojenost s výší finanční odměny. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců je nespokojena s výší finanční odměny za odvedenou práci.

Z dotazníků vyplynulo, že 45 % není spokojeno s výší finanční odměny a dále 37 % s ní spíše není spokojeno. Zaměstnanců spíše spokojených je 13 %. Pouze 5 % vyjádřilo svůj souhlas s vyplácenou finanční odměnou. Nespokojeností s touto oblastí by se měla společnost zabývat a pokusit se zvýšit finanční odměnu, což by vedlo ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Výsledky osmé otázky týkající se spokojenosti pracovníků s výší finančního ohodnocení jsou zobrazeny na obrázku č. 14.



Obr. 14: Spokojenost s výší finanční odměny

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9 - Jak často provádí nadřízený hodnocení Vaší práce?

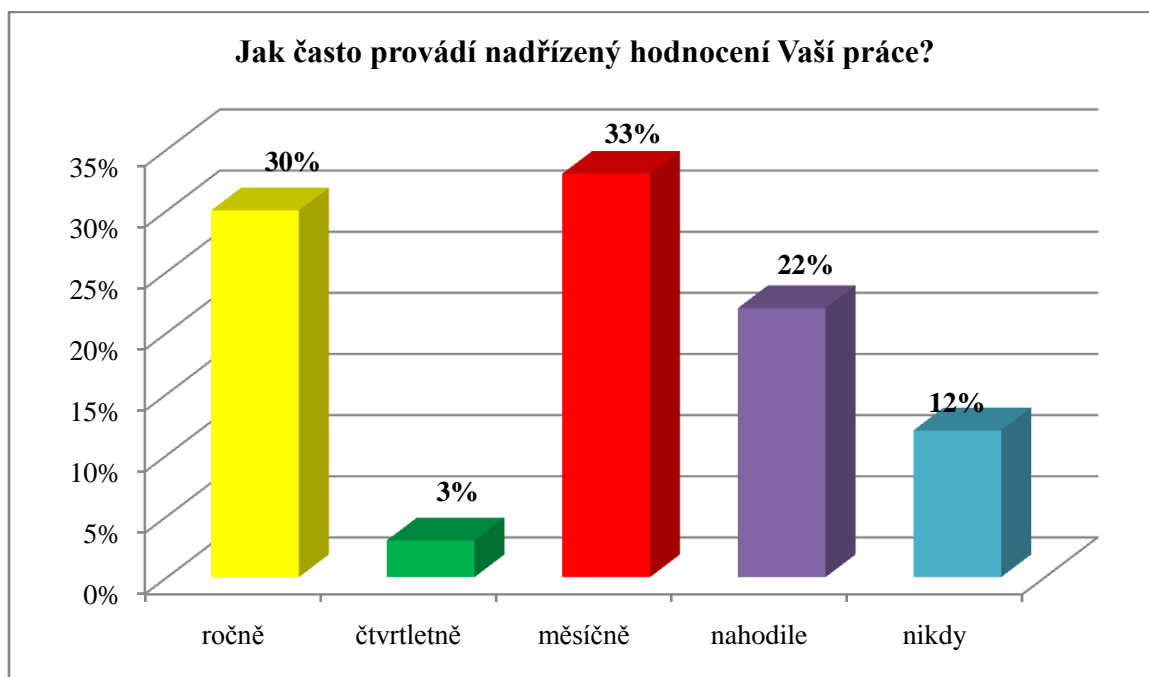
Otázka číslo 9 zkoumala četnost provádění hodnocení. Hodnocení je zpětnou vazbou na odvedený výkon. Z organizační směrnice vyplývá, že nadřízený by měl provádět hodnocení minimální jednou ročně. Při hodnocení zaměstnanců je sledována výkonnost, dovednosti a znalosti pracovníka. Hodnocení se používá jako podklad pro odměňování. Je tedy důležité, jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance.

Během mého pozorování, které probíhalo během distribuce a vyplňování dotazníků, jsem zaznamenala, že většina zaměstnanců netuší, že nějaké hodnocení probíhá. Poté, co jim personalistka popsala, jak hodnocení v jejich společnosti probíhá, vzpomněli si. Z toho vyplývá, že hodnocení nemá velký motivační vliv na zaměstnance.

Jelikož došlo k vysvětlení systému hodnocení, snížil se počet odpovědí nikdy. Pouze 12 % zaměstnanců vybralo tuto možnost. Necelá 3 % pracovníků se domnívá, že nadřízený provádí hodnocení jejich práce čtvrtletně. Přes 22 % respondentů se přiklonilo k odpovědi nahodile.

Přes 30 % pracovníků si myslí, že frekvence uskutečňovaného hodnocení je jednou ročně. Nejčtenější odpovědí této otázky byla možnost měsíčně. Tuto variantu si vybralo 33 % lidí.

Výsledky zobrazující četnost hodnocení prováděného nadřízeným pracovníkem je znázorněna na obrázku č. 15. V následující kapitole je uvedeno řešení tohoto nedostatku.



Obr. 15: Frekvence hodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce č. 10 je zobrazeno, jak často jednotlivé kategorie zaměstnanců jsou hodnoceny. Nejvíce zaměstnanců se domnívá, že frekvence jejich hodnocení je jednou za měsíc. V organizační směrnici je dáno provádět hodnocení jednou za rok.

Z celkového počtu 13 THP se 8 domnívá, že hodnocení probíhá jednou za rok. 3 respondenti vybrali možnost měsíčně. Pouze 1 pracovník si myslí, že hodnocení probíhá nahodile. Variantu nikdy označil 1 THP. U režijních dělníků je téměř stejné rozložení odpovědí. Nejvíce preferovanou odpovědí bylo ročně, tuto možnost vybralo 7 těchto zaměstnanců. 1 respondent se domnívá, že hodnocení probíhá měsíčně, stejný počet odpovědí bylo zaznamenáno u možnosti nahodile a nikdy. U výrobních dělníků jednicových byla nejčastější odpovědí možnost měsíčně. O tom, že hodnocení probíhá nahodile, je přesvědčeno 17 VDJ. 10 dotazovaných v této kategorie si myslí, že hodnocení je prováděno ročně. Celkem 8

zaměstnanců vybralo možnost nikdy. Z celkového počtu 85 dotazovaných se pouze 3 VDJ přiklonili k možnosti čtvrtletně.

Tab. 10: Frekvence hodnocení dle zařazení pracovníků

| Kategorie zařazení | Frekvence hodnocení | | | | |
|---------------------------------|---------------------|------------|---------|----------|-------|
| | Ročně | Čtvrtletně | Měsíčně | Nahodile | Nikdy |
| Technicko-hospodářský pracovník | 8 | 0 | 3 | 1 | 1 |
| Režijní dělník | 7 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| Výrobní dělník jednicový | 10 | 3 | 24 | 17 | 8 |

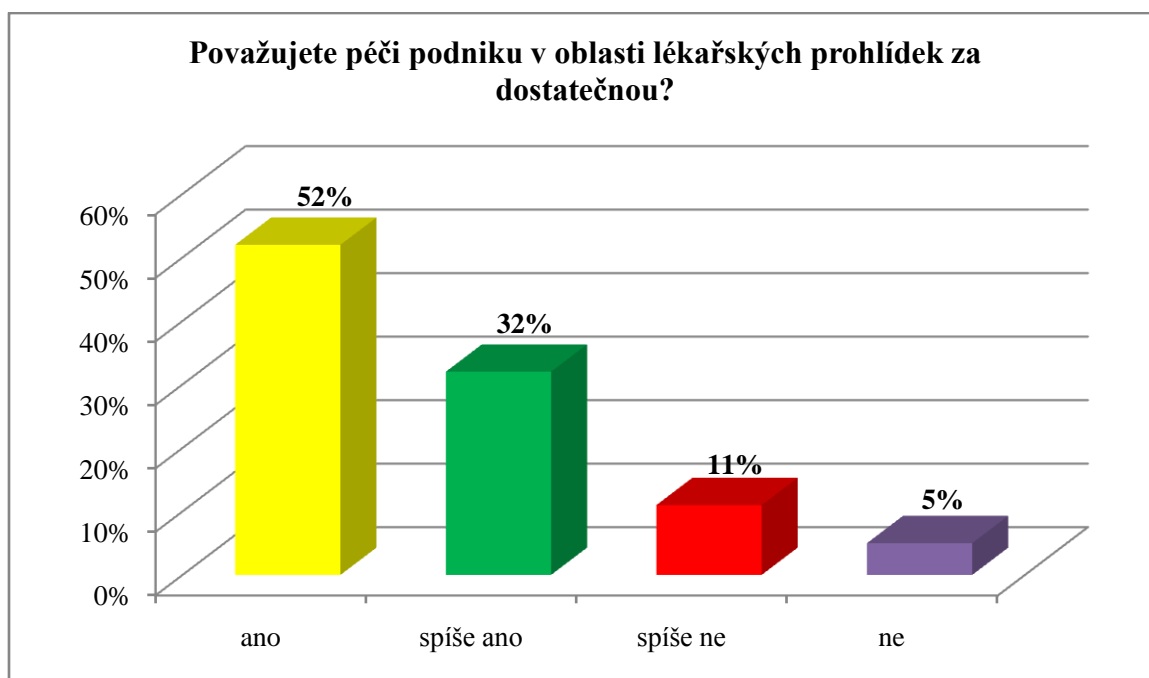
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10 - Považujete péči podniku v oblasti lékařských prohlídek za dostatečnou?

Výše výkonu závisí také na zdraví a absenci pracovníku. Následující otázka zjišťovala, jestli se pracovníci domnívají, že frekvence a rozsah lékařských prohlídek je dostačující. Pracovníci jsou podnikem vysílány na preventivní ale i speciální vyšetření, která se týkají například jejich sluchu.

Většina dotazovaných zaměstnanců se domnívá, že lékařská péče zajišťovaná podnikem je dostačující. Konkrétně 52 % pracovníků je plně přesvědčeno o dostatečnosti prohlídek. Necelých 32 % respondentů vybralo možnost spíše ano. Stanovisko, že lékařské prohlídky jsou spíše nedostatečné, zastává 11 % zaměstnanců. Pouze 5 % dotazovaných je přesvědčeno o nedostatečnosti.

Zjištěné výsledky ohledně dostatečnosti lékařských prohlídek, které jsou zajišťovány podnikem, jsou graficky znázorněny na obrázku č. 16.



Obr. 16: Dostatečnost lékařských prohlídek

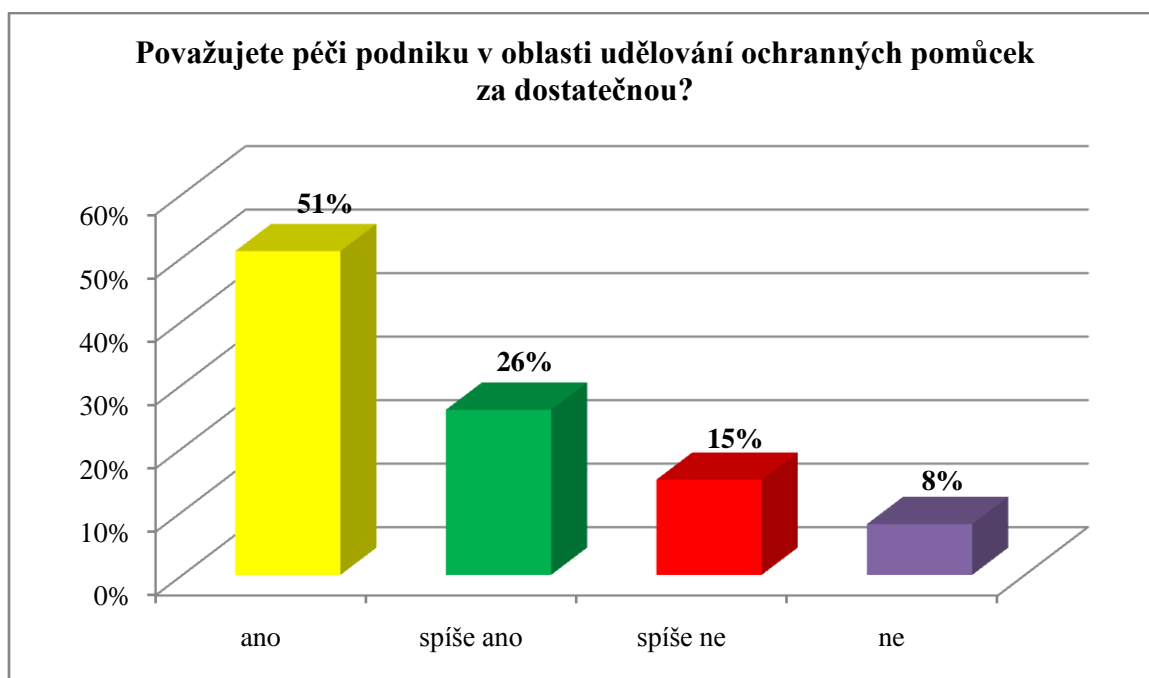
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11 - Považujete péči podniku v oblasti udělování ochranných pomůcek za dostatečnou?

Za dobře odvedenou práci stojí také ochranné pomůcky. Ale také pro spokojenost zaměstnanců jsou důležité pracovní pomůcky, které jednak usnadňují práci, ale také zároveň zajišťují bezpečnost. Zaměstnanci dostávají několik druhů ochranných pomůcek.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou spokojeni s frekvencí a druhem přidělovaných ochranných pomůcek. Přes polovinu respondentů považuje péči podniku v této oblasti za dostatečnou. Dalších 26 % dotázaných se domnívá, že přidělování pracovních pomůcek je spíše dostatečné. Přes 15 % zaměstnanců není zcela přesvědčeno, že podnik se dostatečně stará o tuto oblast. Stanovisko, že společnost se zcela nezajímá o obstarávání ochranných pomůcek, zastává pouze 8 % dotazovaných pracovníků.

Výsledky osmé otázky dotazníku, který zkoumal spokojenost zaměstnanců, zobrazuje obrázek č. 17.



Obr. 17: Dostatečnost ochranných pomůcek

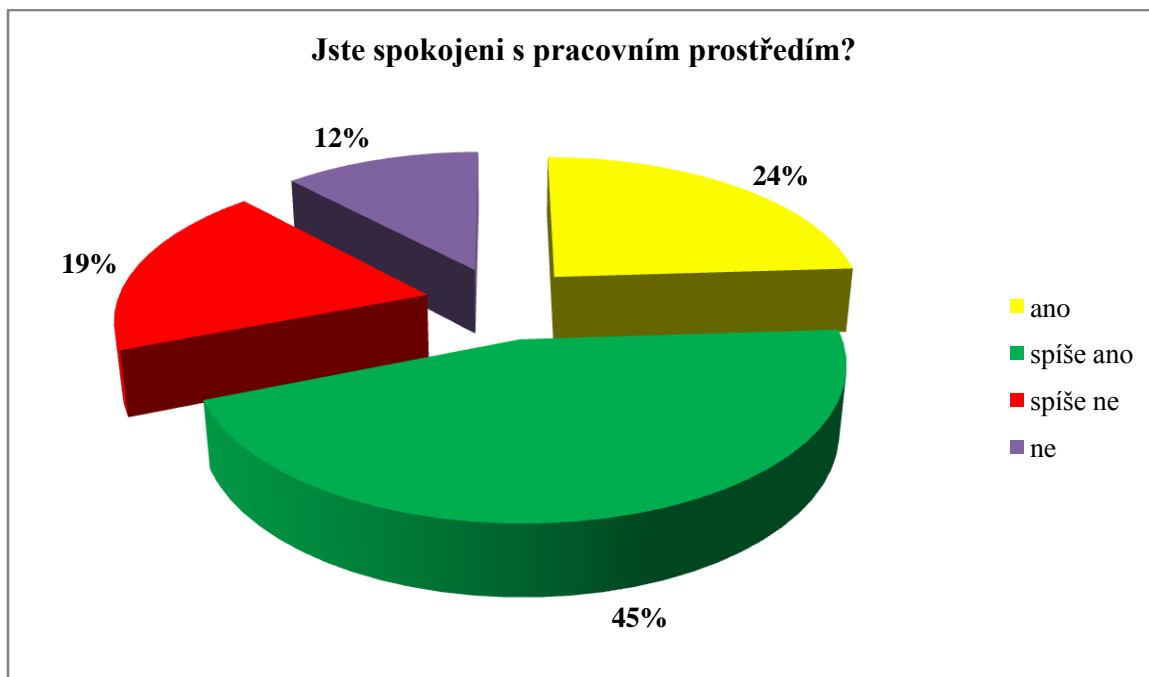
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12 - Jste spokojeni s pracovním prostředím?

Na výkon pracovníka nemá vliv pouze výše finanční odměny, motivace, nadřazený či kolektiv, ale také pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanec pracuje. Pokud pracovník pracuje v příjemném pracovním prostředí, nejen že tento fakt působí jako motivátor k vyššímu výkonu, ale také zároveň jako faktor přispívající ke zvýšení spokojenosti zaměstnance.

Z výsledků šetření vyplynulo, že se podnik v tomto směru o své pracovníky stará. Dbá o to, aby pracovníci měli vytvořené příjemné a motivační pracovní prostředí. Necelá čtvrtina respondentů je zcela spokojena s pracovním prostředím ve společnosti. Přes 45 % zaměstnanců si vybralo možnost spíše ano. Přibližně 19 % pracovníků se domnívá, že podnik spíše nevytváří vhodné pracovní prostředí. Necelých 12 % dotazovaných zaměstnanců si z nabídky odpovědí na tuto otázku vybrali možnost ne.

Zjištěné výsledky týkající se otázky spokojenosti pracovníků s vytvářeným pracovním prostředím jsou zobrazeny na obrázku č. 18.



Obr. 18: Spokojenost s pracovním prostředím

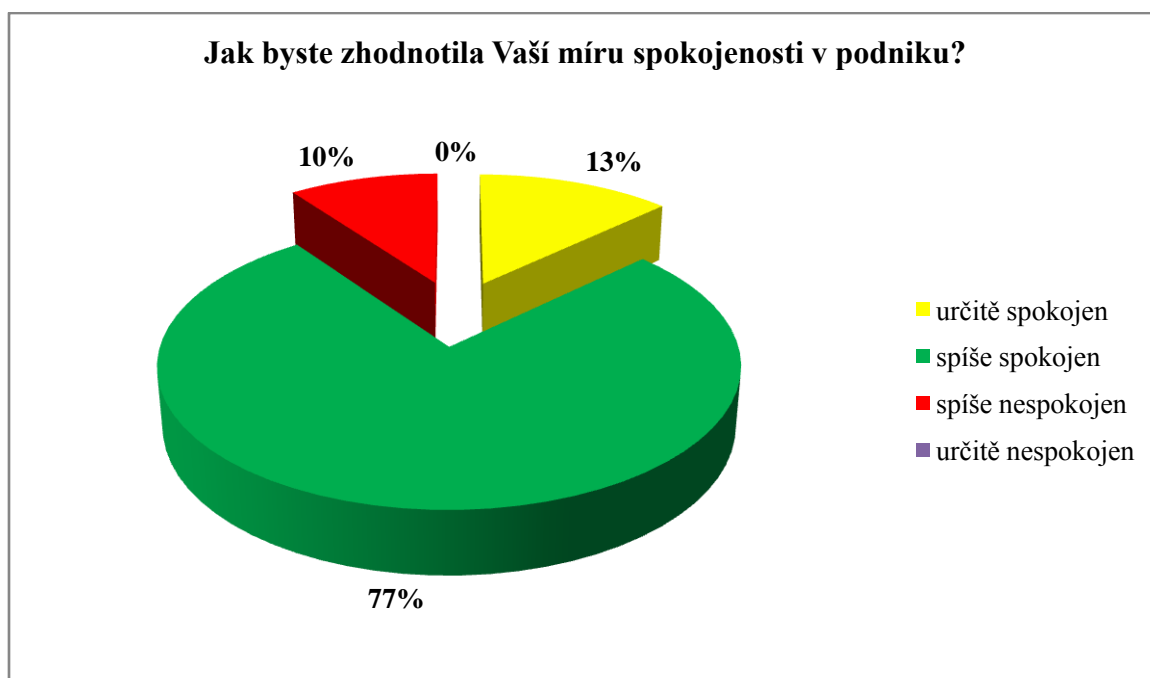
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13 - Jak byste zhodnotil/a Vaší míru spokojenosti v podniku?

Výsledky předposlední otázky dotazníku měly ilustrovat, zda jsou zaměstnanci společnosti Inproma, spol. s r.o. spokojeni či nikoli. Tato otázka se nevztahovala na určitou oblast, měla podat obraz o celkovém zhodnocení spokojenosti.

I přesto, že pracovníci nejsou spokojeni se systémem odměňování a výši finančního ohodnocení (nespokojenost vyplývá z otázek č. 7 a č. 8), což by se v této době mohlo brát za jeden z nejdůležitějších faktorů spokojenosti se zaměstnáním, jsou pracovníci této společnosti spokojeni. Přes 13 % respondentů je určitě spokojeno v podniku. Největší podíl dotazovaných zaměstnanců si vybralo možnost spíše spokojen. Pouze každý desátý pracovník, který se zúčastnil dotazníkového šetření, je spíše nespokojen v této společnosti.

Obrázek č. 19 znázorňuje celkovou spokojenost zaměstnanců společnosti. Z grafu vyplývá jednoznačná spokojenost.



Obr. 19: Celková spokojenost zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku celkové spokojenosti zaměstnanců společnosti se zaměřím ještě jednou, a to z pohledu kategorie zařazení dotazovaných pracovníků. Tabulka č. 9 zobrazuje závislost spokojenosti na zařazení zaměstnance v podniku. Ze zjištěných údajů vyplývá, že nejvíce spokojeni jsou výrobní dělníci jednicoví.

U technicko-hospodářských pracovníků je největší nespokojenosti, činí 15,4 % z celkového počtu 13 THP. Přesně 11 těchto zaměstnanců je ve společnosti spokojených. Menší podíl nespokojených pracovníků je u režijních dělníků. U této kategorie činí podíl nespokojených 11,1 %. 8 režijní dělník se cítí být spokojeno se svým zaměstnáním u této společnosti. Pouze 8,1 % z celkového počtu VDJ není spokojeno v tomto podniku. Z tohoto vyplývá, že VDJ jsou v poměru nejvíce spokojeni.

Tab. 11: Spokojenost dle zařazení zaměstnanců

| Kategorie zařazení | Spokojení zaměstnanci | | Nespokojení zaměstnanci | |
|---------------------------------|-----------------------|----------|-------------------------|----------|
| | počet | procenta | počet | procenta |
| Technicko-hospodářský pracovník | 11 | 84,6 | 2 | 15,4 |
| Režijní dělník | 8 | 88,9 | 1 | 11,1 |
| Výrobní dělník jednicový | 57 | 91,9 | 5 | 8,1 |

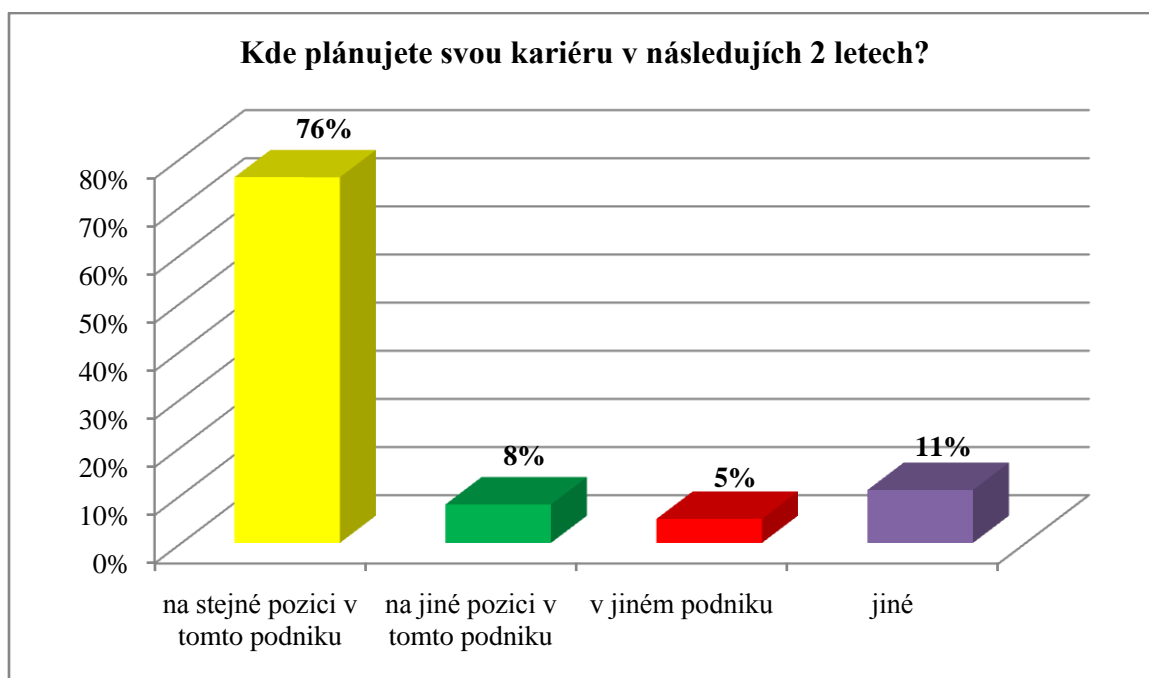
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13 - Kde plánujete svou kariéru v následujících 2 letech?

Poslední otázka sestaveného dotazníku zjišťovala, jestli zaměstnanci plánují opustit současnou pozici v podniku a začít pracovat na jiném místě v této společnosti nebo uvažují o zaměstnání v jiném podniku. Poslední odpovědi, kterou měli respondenti na výběr, byla možnost jiná. Během vyplňování dotazníku mi několik respondentů sdělilo, že odchází do penze, a proto tedy vybrali tuto možnost.

V dnešní době je důležité si udržet zaměstnání, tento fakt vyplynul i tohoto dotazníku, kdy největším motivačním faktorem je jistota zaměstnání. Z tohoto důvodu nejvíce dotazovaných zaměstnanců neuvažuje o jiném zaměstnání mimo podnik. Celkem 76 % plánuje svoji kariéru na stejné pozici v tomto podniku. Přes 8 % uvažuje pouze o změně pozice, ale stále ve stejné společnosti. Pouze 5 % z celkového počtu dotazovaných zamýšlí o práci v jiném podniku. Poslední možnost si vybralo 11 % pracovníků.

Výsledky ilustrující plány zaměstnanců v oblasti změny zaměstnání v následujících 2 letech zobrazuje obrázek č. 20.



Obr. 20: Plán budoucí kariéry

Zdroj: Vlastní zpracování

8.3.3 Shrnutí výsledků šetření

Cílem sestaveného dotazníku, bylo zjistit spokojenost zaměstnanců společnosti Inproma, spol. s r.o. Dotazník byl především zaměřen na oblast motivace a odměňování. Respondenti odpovídali i na otázky týkající se ostatních oblastí.

Ze zjištěných výsledků a pozorování vyplývá, že pro zaměstnance je velmi důležité mít v dnešní nelehké době jistotu zaměstnání. Pracovníci pokládají za důležité být dobře platově ohodnoceni, což sebou přináší i motivaci k vyšším výkonům a dobře odvedené práci. Respondenti kladou důraz na dostatek času pro rodinu a užitečnost jejich odvedené práce. Pro dotazované pracovníky není důležité případné povýšení. Ze zaměstnaneckých výhod považují za nejdůležitější dovolenou nad rámec zákona, příspěvek na penzijní pojištění a závodní stravování. Naopak za nedůležité považují příspěvek na dopravu. Poskytované zaměstnanecké výhody nejsou v podniku příliš rozsáhlé, a z toho důvodu by zaměstnanci nejvíce uvítali 13. plat.

Otázky č. 4 až 9 zjišťovaly názor zaměstnanců na motivaci, odměňování a hodnocení. Jak už bylo mnohokrát v této práci zmíněno, nejdůležitější v dnešním životě je mít stálé zaměstnání.

Proto jako největší motivátor práce byla zjištěna jistota zaměstnání. Dále zaměstnanci měli definovat, jaký faktor by vedl k vyššímu výkonu. V naprosté většině respondenti označili definování peněžní odměny za výkon. Pouze každého osmého pracovníka by ke zvýšení produktivity motivovala případná možnost ztráty zaměstnání. Polovina pracovníků se domnívá, že jejich nadřízený je schopen motivovat k vyššímu výkonu. V oblasti odměňování jsou téměř všichni zaměstnanci nespokojeni. Nejsou spokojeni jak s pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení, tak s výší finanční odměny. Na hodnocení, které provádí nadřízený pracovník, si nevzpomnělo mnoho lidí.

Poslední část dotazníku obsahovala otázky týkající se péči podniku o zaměstnance, celkové spokojenosti a plánů do budoucnosti. Dotazování zaměstnanci jsou spokojeni jak s lékařskými prohlídkami, tak s přidělovanými ochrannými pracovními pomůckami. Tyto faktory také přispívají ke spokojenosti, ale také k vyššímu výkonu. Dále zaměstnanci považují pracovní prostředí za přijatelné a vhodné. I přes nespokojenost s celkově nastaveným systémem odměňování, jsou zaměstnanci v této společnosti spokojeni. Nasvědčuje tomu i fakt, že většina respondentů plánuje svou budoucnost právě v tomto podniku.

9 Návrh možných řešení

V poslední kapitole této diplomové práce jsou navržena možná řešení nespokojenosti zaměstnanců s odměňováním, motivací a hodnocením společnosti Inproma, spol. s r.o. Za účelem udržení si pozice na trhu je nutné své pracovníky správně motivovat. Pouze spokojení zaměstnanci dovedou naplnit cíle společnosti a splnit přání zákazníků. Změny v systému odměňování musí zaměstnance motivovat k vyššímu výkonu.

Mezilidské vztahy

Spokojenost pracovníků společnost zajistí udržováním pocitu o jistotě zaměstnání. I v době krize musí společnost dát najevo, že pracovníci jsou pro ni důležití. Pro pracovníky jsou důležité mezilidské vztahy, které by společnost měla upevňovat. Společnost se zúčastňuje závodů dračích lodí. Určený počet zaměstnanců má možnost se této akce zúčastnit. Dále zaměstnanci skládají družstvo pro každoročně pořádaný fotbalový turnaj. Řešením tohoto důležitého faktoru by byly firemní akce pro zaměstnance, například uspořádání vánočního turnaje v bowlingu pro jednotlivá pracoviště. Zde by zaměstnanci poznali své kolegy mimo pracovní prostředí. Jelikož pro respondenty je velmi důležité mít dostatek času na rodinu, navrhuji zavedení tzv. Family days. Tímto pojmem se označují tzv. rodinné dny neboli dny pro rodinu. Společnost by na jeden den připravila zábavný program, který by rozvíjel neformální vztahy mezi zaměstnanci. Byly by zde připravené soutěže nejen pro dospělé, ale také pro děti a vnoučata zaměstnanců společnosti. Organizací těchto akcí se zabývají speciální agentury, které mají připraveno i několik tematických zaměření pro společnost. Touto akcí by došlo ke zvýšení loajality pracovníků ke společnosti.

Odměňování

Odměňování se řadí mezi nejstarší a nejdůležitější činnosti oblasti oddělení lidských zdrojů. Největší nespokojenost vyplynula z otázky týkající se pravidel a principů odměňování. S tou nespokojeností souvisí i nespokojenost s výší finanční odměny za odvedenou práci. Návrhy, které níže uvedu, by měly pomoci vyřešit nedostatky systému odměňování a pomoci jej vylepšit. Cílem je zvýšit finanční ohodnocení pracovníků.

V prvé řadě navrhuji, aby VDJ a režijním dělníkům byl přidělen vyšší mzdový tarif. Tímto krokem by zaměstnanci pocítili, že jim bylo přidáno a byli by spokojenější. Základní příjem pracovníka bych rozdělila na pevnou složku mzdy (základní mzdu) a dále na pohyblivou složku mzdy. Pevná část mzdy by se zvyšovala jednou ročně o předem určené procento. Výše pohyblivé složky mzdy by se odvíjela od výkonu pracovníka. Následující úrovní finanční odměny by byly příplatky a jednorázové odměny dle kvality odvedené práce.

Zaměstnanecké výhody

Dalším důležitým zjištěním, které vyplynulo z dotazníkového šetření, je malá nabídka zaměstnaneckým výhod. Jak už bylo řečeno, společnost nemá zavedené rozsáhlé zaměstnanecké výhody. Společnost neposkytuje zaměstnancům žádné příspěvky na kulturu, sport či volný čas. Příspěvek na penzijní pojištění je určen jen pro vybrané pracovníky. Zaměstnaneckou výhodou, které přikládají vysokou důležitost, je závodní stravování. Zaměstnanecké výhody v této společnosti nepůsobí motivačně, a proto by se firma měla zaměřit na rozšíření nabídky těchto benefitů.

Společnost by mohla svým zaměstnancům poskytnout vánoční poukázky, které by byly využitelné na sport, kulturu, dovolenou a relaxaci. Současně jde použít k úhradě vzdělávacích kurzů, lázeňských pobytů, očkování či léků. Tento tip poukázek nabízí například společnost Sodexo Pass Česká republika a.s. O administrativu spojenou se zavedením poukázek se postará tato společnost. Pracovníci by možná ocenili přímo finanční odměnu, avšak z daňového hlediska je výhodnější poskytnutí těchto poukázek než finanční prémie.

Obrázek č. 21 ilustruje poskytnutí poukázek z pohledu zaměstnance. Z tabulky vyplývá, že pokud by byla zavedena peněžitá odměna, došlo by v důsledku zdanění k navýšení užitku pouze o 1 378 Kč. V případě poskytnutí poukázky dojde ke zvýšení užitku o celou částku, tedy 2 000 Kč.

| Z pohledu zaměstnance | Mzda | Mzda + peněžní odměna | Mzda + poukázky |
|--|-----------|--------------------------|--------------------|
| Hodnota finanční odměny / poukázky | | 2 000 | 2 000 |
| Hrubá mzda | 18 000 Kč | 20 000 Kč | 18 000 Kč |
| SP 6,5 % | 1 170 Kč | 1 300 Kč | 1 170 Kč |
| ZP 4,5 % | 810 Kč | 900 Kč | 810 Kč |
| SP 25 % - zaměstnavatel | 4 500 Kč | 5 000 Kč | 4 500 Kč |
| ZP 9 % - zaměstnavatel | 1 620 Kč | 1 800 Kč | 1 620 Kč |
| Základ daně | 24 120 Kč | 26 800 Kč | 24 120 Kč |
| Zálohová daň | 3 618 Kč | 4 020 Kč | 3 618 Kč |
| Sleva na dani | 1 970 Kč | 1 970 Kč | 1 970 Kč |
| Čistá mzda | 14 372 Kč | 15 750 Kč | 16 372 Kč |
| Skutečný užitek zaměstnance | | 1 378 Kč | 2 000 Kč |
| Při použití poukázek je reálný příjem zaměstnance vyšší o: | | | 45,14 % |

Obr. 21: Poukázky z pohledu zaměstnance

Zdroj: Kalkulačka výhodnosti poukázek pro volný čas. Dostupné z: <http://sdx-mot-cze-ifr.prod.dator3.cz/cs/kalkulacka-vyhodnosti-flexi>

Poskytování poukázek je výhodné nejen pro zaměstnance, jak vyplývá z předchozího obrázku, ale také pro zaměstnavatele. Daňová výhoda vyplývající pro zaměstnavatele je zobrazena na obrázku č. 22. V případě, že by zaměstnavatel udělil zaměstnancům vánoční odměnu ve výši 2 000 Kč, jeho náklady by se zvýšily o 3 890 Kč. Pokud by zavedl poskytování poukázek, náklady na jednoho zaměstnance by se zvýšily pouze o 2 469 Kč. Z těchto dvou obrázků vyplývá finanční výhoda nejen pro zaměstnance ale i pro zaměstnavatele. Zároveň mají zaměstnanci možnost uplatnit tuto poukázku dle svého výběru, popřípadě ji může využít i rodinný příslušník.

| Z pohledu zaměstnavatele | | Mzda | Mzda + peněžní odměna | Mzda + poukázky |
|---|-----------|------|--------------------------|--------------------|
| Hodnota finanční odměny / poukázky | | | 2 000 | 2 000 |
| Hrubá mzda | 18 000 Kč | | 20 903 Kč | 18 000 Kč |
| SP 6,5 % | 1 170 Kč | | 1 359 Kč | 1 170 Kč |
| ZP 4,5 % | 810 Kč | | 941 Kč | 810 Kč |
| SP 25 % - zaměstnavatel | 4 500 Kč | | 5 226 Kč | 4 500 Kč |
| ZP 9 % - zaměstnavatel | 1 620 Kč | | 1 881 Kč | 1 620 Kč |
| Základ daně | 24 120 Kč | | 28 010 Kč | 24 120 Kč |
| Zálohová daň | 3 618 Kč | | 4 201 Kč | 3 618 Kč |
| Sleva na dani | 1 970 Kč | | 1 970 Kč | 1 970 Kč |
| Čistá mzda | 14 372 Kč | | 16 372 Kč | 16 372 Kč |
| Navyšování daňových nákladů na 1 zaměstnance | | | 3 890 Kč | 2 469 Kč |
| Při poskytnutí peněžní odměny vzroste výdaje zaměstnavatele o: | | | | 57,53 % |

Obr. 22: Poukázky z pohledu zaměstnavatele

Zdroj: Kalkulačka výhodnosti poukázek pro volný čas. Dostupné z: <http://sdx-mot-cze-ifr.prod.dator3.cz/cs/kalkulacka-vyhodnosti-flexi>

Jednou z dalších výhod, které je možné poskytovat, je týden dovolené nad rámec zákona. Tomuto benefitu přiřkládají velkou důležitost a uvítali by ji. S touto zaměstnaneckou výhodou je spojena velká finanční i organizační náročnost. Nejvíce preferovanou zaměstnaneckou výhodou byl zjištěn 13. plat. Zavedením tohoto benefitu by došlo k výraznému zvýšení nákladů společnosti.

Někteří zaměstnanci by uvítali příspěvek na penzijní připojištění. Tento příjem je pro zaměstnance osvobozen od daně z příjmů fyzických osob. Osvobození platí v případě, že příspěvek na penzijní pojištění nepřesáhne roční částku 24 000 Kč na jednoho zaměstnance. Z pohledu zaměstnavatele je tato zaměstnanecká výhoda taktéž výhodná. Příspěvek na penzijní pojištění je daňově uznatelným nákladem.

Motivace

Za největší motivační faktor zaměstnanci považují přesné definování peněžní odměny za výkon. Pouze motivovaný pracovník odvádí kvalitní práci a naplňuje cíle společnosti. Proto společnost navrhuje, aby v systému odměňování určila přesné vyjádření odměny za

provedený výkon. V první řadě považuji za důležité zaměstnance seznámit, dle jakých všech kritérií jsou hodnoceny a od čeho se odvíjí výše jejich odměny.

Motivační systém této společnosti by měl být jednotný a přesně definován v dokumentu, ke kterému by měli přístup všichni zaměstnanci. Pracovníci by byli informováni o používaných motivačních nástrojích. Znalost motivačního systému by vedla k vyšším výkonům pracovníků.

Hodnocení

Hodnocení příliš zaměstnanci nevnímají, proto navrhuji, aby se provádělo častěji a nejspíše důsledněji dle předem stanovených pravidel. Z provedeného hodnocení by měly vyplynout peněžité odměny pro zaměstnance. Byl by stanoven finanční vztah mezi výší udělených bodů a finanční odměnou. Poté by toto hodnocení působilo jako motivační. Doporučuji tedy, aby společnost prováděla hodnocení zaměstnanců každé čtvrtletí, a stanovila příslušnou finanční odměnu z kladného výsledku. Hodnocení by mělo totožnou strukturu jako stávající. Hodnotila by se tedy samostatnost v práci, svědomitost a zodpovědnost, pozornost, množství vykonané práce a dodržování bezpečnostních předpisů.

Závěrem bych uvedla, že pravidelné zjišťování spokojenosti je důležité nejen pro zaměstnance, kdy mohou vyjádřit svůj názor, ale také pro zaměstnavatele, který má zpětnou vazbu na svou činnost. Prováděné dotazníkové šetření pomáhá řešit případné problémy na pracovišti, nebo jim předcházet. Společnost každým rokem provádí dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců, jehož výsledky jsou uvedeny ve zprávě o personální práci. Na základě zjištěných výsledků nejsou prováděna opatření, která by vedla k odstranění těchto nedostatků.

9.1 Časová a finanční náročnost navrhovaných řešení

V této podkapitole jsou shrnuta navrhovaná řešení dle časové a finanční náročnosti. Každé řešení nějakého problému vyžaduje určitý čas a samozřejmě s tím i náklady.

Nejdelsí čas na přípravu je předpokládán pro firemní akci. Nejprve je zapotřebí vybrat firmu, která zajistí pořádání této akce. Je nutné se rozhodnout, zda program bude probíhat v areálu

společnosti či v jiném prostoru. Společnost musí pořadající firmu seznámit se svou představou, jak by tato akce měla proběhnout a co by měla zahrnovat. Je důležité, aby tato akce splnila očekávání společnosti, a proto je nutná delší doba přípravy. Předpokládaná doba přípravy je 9 týdnů.

Ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců v oblasti odměňování navrhuji zvýšení mzdového tarifu. Toto řešení si také vyžaduje delší časovou náročnost (7 týdnů). Je nutné, aby společnost tuto možnost pečlivě zvážila, a popřípadě se rozhodla, v jaké výši dojde ke zvýšení.

Nejkratší dobu na realizaci předpokládám u zaměstnaneckých poukázek. V návrhu řešení je přímo uvedená společnost, která tyto poukázky poskytuje. Společnost se pouze rozhodne, jestli bude poskytována univerzální poukázka či bude její využití omezeno na konkrétní oblasti. Dále je samozřejmě nutné zvážit finanční hodnotu poukázky. Odhadovaná časová náročnost je 4 týdny.

Dalším navrhovaným řešením je vytvoření jednotného dokumentu v systému odměňování, který bude definovat odměnu za provedený výkon. Řešení tohoto nedostatku zahrnuje především seznámení zaměstnanců s tímto dokumentem. Předpokládaný čas přípravy je 5 týdnů.

Z dotazníkového šetření vyplynul nedostatek v oblasti hodnocení zaměstnanců. Vedoucí pracovníci a vedení společnosti by společně měli stanovit finanční vztah mezi výší udělených bodů a finanční odměnou. Vytvoření finančních pravidel hodnocení potrvá přibližně 5 týdnů.

Časová náročnost jednotlivých navrhovaných řešení je zobrazena v tabulce č. 12.

Tab. 12: Časová náročnost navrhovaných řešení

| Navrhované řešení | Předpokládaný čas na realizaci |
|-------------------------|--------------------------------|
| Family days | 9 týdnů |
| Zvýšení mzdového tarifu | 7 týdnů |
| Poskytování poukázek | 4 týdny |
| Definice peněžní odměny | 5 týdnů |
| Hodnocení | 5 týdnů |

Zdroj: Vlastní zpracování

Navrhovaná řešení nejsou náročná nejen z hlediska času, ale i financí. Porovnané jsou pouze 3 řešené nedostatky. Vytvoření pravidel hodnocení a přesné vyjádření odměny za provedený výkon sebou přináší pouze náklady na čas.

Prvním navrhovaným řešením je uspořádání zábavného odpoledne pro zaměstnance společnosti a jejich rodinné příslušníky. Náklady na akce tohoto druhu jsou velmi rozdílné, vše se odvíjí od požadavků zadávající společnosti. Předpokládané náklady na tuto akci jsou 90 000 Kč. Odhadovaná cena zahrnuje různé zábavné atrakce, malé občerstvení a drobné upomínkové předměty.

Jedním z navrhovaných řešení je zvýšení mzdového tarifu. Za předpokladu, že se tato změna bude týkat všech zaměstnanců, dojde ke zvýšení nákladů ve výši 1 456 359 Kč za rok. Tato částka byla vypočtena za těchto předpokladů:

- průměrné zvýšení mzdového tarifu ve výši 4,30 Kč/hod.,
- délka pracovní doby 8 hodin,
- 252 pracovních dní,
- 168 zaměstnanců společnosti.

Toto zvýšení nákladů nezahrnuje dodatečné zvýšení sociálního a zdravotního pojištění, které by plynulo z navýšení mzdového tarifu.

Za předpokladu, že poukázky bude společnost poskytovat veškerým svým zaměstnancům, jsou předpokládané náklady ve výši 336 000 Kč. V této variantě se předpokládá hodnota poukázky 2 000 Kč. Tato zaměstnanecká výhoda by byla poskytována jednou ročně, v období před Vánoci.

Předpokládaná výše nákladů navrhovaných řešení je zobrazena v tabulce č. 13. Jedná se o roční náklady.

Tab. 13: Finanční náročnost řešených nedostatků

| Navrhované řešení | Přepokládaná výše nákladů |
|-------------------------|---------------------------|
| Family days | 90 000 Kč |
| Zvýšení mzdového tarifu | 1 456 359 Kč |
| Poskytování poukázek | 336 000 Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování

Z časové a finanční analýzy vyplývá, že nejrychlejším a finančně přijatelným řešením je poskytování poukázek. Tímto způsobem by došlo k rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod. Dále bych doporučila se zaměřit na definování peněžní odměny za výkon a stanovení vztahu mezi výší finanční odměny a počtem udělených bodů v provedeném hodnocení. Realizace těchto dvou návrhů sebou nepřináší zvýšení nákladů. Z dlouhodobějšího hlediska navrhuji zvýšení mzdového tarifu, které by nemalou mírou přispělo ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Realizace tohoto kroku bude mít za následek velké zvýšení nákladů společnosti. Firemní akci, kde by se zaměstnanci měli možnost poznat i z jiné stránky, bych uspořádala v letních měsících, kdy je předpoklad vhodného počasí.

Závěr

Společnost musí dbát na to, aby měla spokojené zaměstnance. Motivovaní zaměstnanci přispívají k plnění cílů společnosti. V dnešní době lze za významný motivační faktor považovat jistotu zaměstnání. Jiné požadavky má zaměstnavatel a jiné zaměstnanci, správně nastavený systém odměňování by měl přijatelné pro obě zúčastněné strany. Do tohoto systému neřadíme pouze mzdu, ale i zaměstnanecké výhody a motivační faktory. Poskytování zaměstnaneckých výhod je u společností oblíbené, neboť jejich největší výhodou je daňová uznatelnost.

Cílem této diplomové práce bylo provést analýzu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti INPROMA, spol. s r.o. U případných nedostatků navrhnout možná řešení, která by vedla ke zvýšení spokojenosti se systémem odměňování, motivace a dalších oblastí ve společnosti.

V první části diplomové práce jsou shrnuta teoretická východiska z oblasti odměňování, motivace a spokojenosti. Jsou zde popsány tři teorie potřeb a vztah výkonu a motivace. Kapitola zaměřující se na odměňování obsahuje informace týkající se systému odměňování a jednotlivých mzdových forem. Je zde přiblížena problematika podnikové kultury a jednotlivé prostředky podnikové kultury. Dále se tato část zabývá teorií spokojenosti zaměstnanců a způsobech jejího měření, které budou použity v této diplomové práci.

V druhé části je charakterizována společnost Inproma, spol. s r.o. Je zde uvedeno, jakou poskytují péči zaměstnancům v oblasti lékařských prohlídek a udělování ochranných osobních pracovních prostředků. Poté je provedena analýza systému odměňování a hodnocení. Zde je popsán způsob poskytování mzdy jednotlivým kategoriím pracovníků, pohyblivé složky mzdy a na závěr druhy a způsob hodnocení zaměstnanců, které je uskutečňováno v dané společnosti. Dále je analyzovaný používaný motivační systém BONUS program.

Poslední část je věnována empirickému šetření, které probíhalo formou dotazníku. Dále jsou zde analyzovány výsledky jednotlivých výzkumných otázek.

Ze zjištěných výsledků vyplynulo, že zaměstnanci nejsou spokojeni s pravidly systému odměňování a výší finanční odměny. Mezi navrhovanými řešeními zjištěným nedostatků bylo

především rozšíření zaměstnaneckých výhod. V současné době podnik poskytuje malou nabídku výhod pro zaměstnance. Šetřením bylo zjištěno, že zaměstnance by nejvíce motivovalo přesné definování peněžní odměny za výkon. Navrhovaným řešením tohoto nedostatku je seznámit zaměstnance s faktory, které ovlivňují výši jejich odměny. Ke zvýšení spokojenosti s výší odměny by mělo vést zvýšení mzdového tarifu VDJ zaměstnancům a rozdělení odměňování na pevnou a pohyblivou složku mzdy. Dále by mělo dojít ke zlepšení informovanosti o hodnocení zaměstnanců.

Dle mého názoru, pokud by společnost provedla změny v systému odměňování a motivace, došlo by ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců společnosti.

Seznam použité literatury

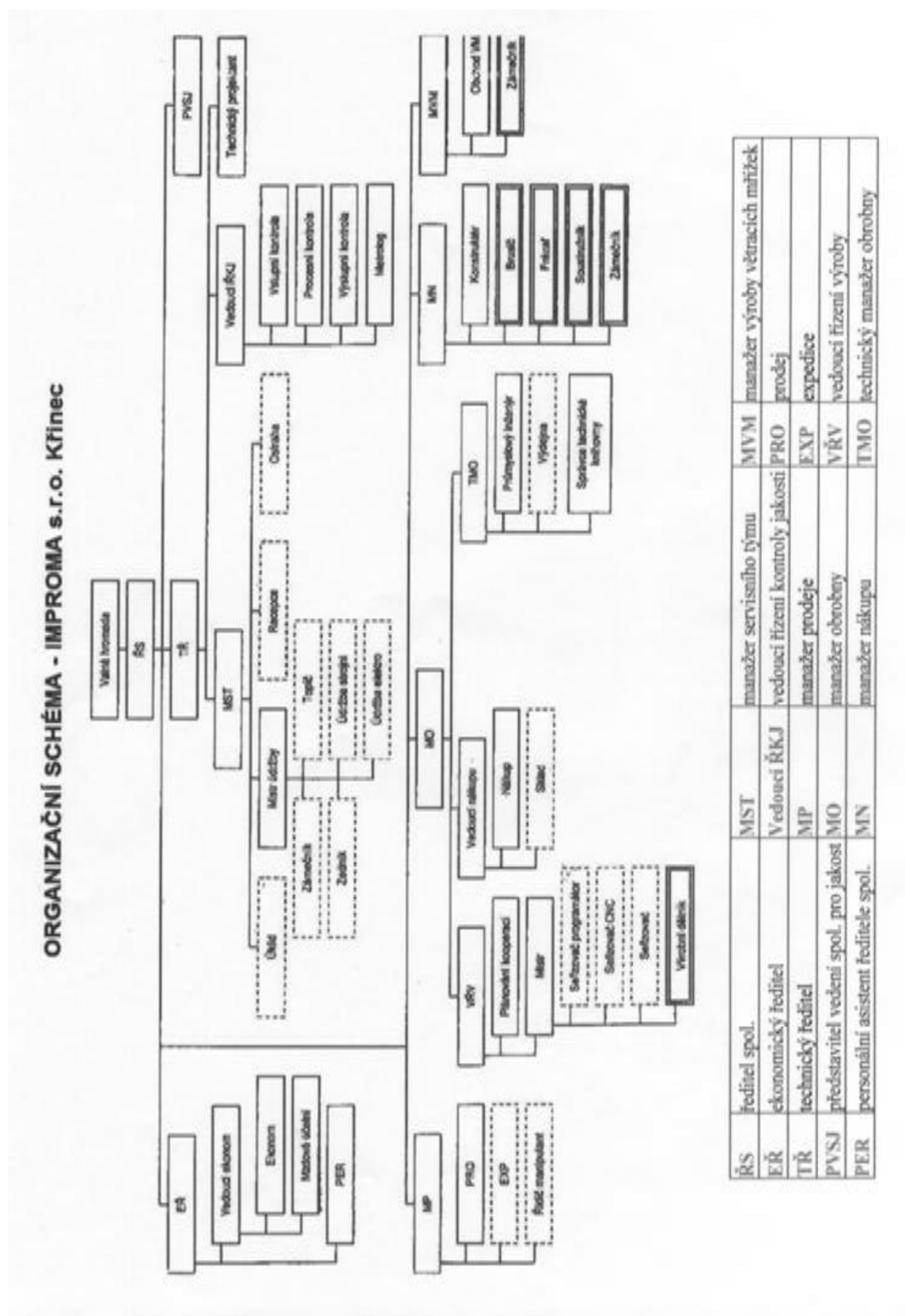
- ANDRAŠČÍKOVÁ, M., et al. *Zákoník práce*, Prováděcí nařízení vlády a další související předpisy. 6. vyd. Praha: ANAG, 2012. ISBN 978-80-7263-713-3.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, E., et.al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- BUCHBINDER, Sharon B. and SHANKS, Nancy H.. *Introduction to Health Care Management* [online]. Massachusetts: Jones and Barlett Publishers, Inc, 2007. ISBN 987-0-7637-3473-2. [vid. 2012-12-01]. Dostupné z: http://www.jblearning.com/samples/076373473x/3473x_ch00_fm_4759.pdf
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- EGGERT, M. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-010-0.
- EVANGELU, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.
- GAMBREL, P., R. CIANCI. Maslow's Hierarchy of Needs: Does It Apply In A Collectivist Culture. Fort Lauderdale: Nova Southeastern University, 2003, roč. 8, č. 2, s. 143-161. ISSN 10771158. Také dostupné komerčně z: <http://search.proquest.com/docview/203916225?accountid=17116>
- Herzbergova teorie dvou faktorů. In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE), 2011-2013, 2012-06-18, [vid. 2013-04-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>
- HŮLA, L. *Systémy odměňování v praxi*, Praha: BMSS-Start, 2004. ISSN 1214-0805.
- INPROMA, spol. s r.o. *Interní dokumenty společnosti*
- KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

- KOCOUREK, J., L. TRYLČ. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2001. ISBN 80-7263-039-3.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOZEL, R., et al. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- MARKOVÁ, D. Návrh na zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. [Diplomová práce]. Brno: Vysoké učetní technické v Brně, 2011. [vid. 2012-12-10]. Dostupné z: http://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=40632
- MIHULA, O. *Hodnocení zaměstnanců jako faktor zvyšování motivace*. [Diplomová práce]. Brno: Masarykova univerzita – Ekonomicko-správní fakulta, 2007. [vid. 2012-11-14]. Dostupné z http://is.muni.cz/th/76338/esf_m/DP_Mihula.pdf
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
- Odměňování pracovníků – Mzdové formy* [online]. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2003. [vid. 2012-11-30]. Dostupné z <http://athena.zcu.cz/kurzy/rlzd/000/HTML/33/>
- PAUKNEROVÁ, D., et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
- VODÁK, J., A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- WEIHRICH, H., H. KOONTZ. *Management*. 10. vyd. Praha: East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8.

Seznam příloh

| | | |
|-----------|--|-----|
| Příloha A | Organizační schéma společnosti..... | 103 |
| Příloha B | Metodika hodnocení..... | 104 |
| Příloha C | Zveřejňované informace podporující motivaci..... | 105 |
| Příloha D | Dotazník..... | 106 |

Příloha A Organizační schéma společnosti



Obr. A1: Organizační schéma společnosti

Zdroj: Interní dokumenty společnosti

Příloha B Metodika hodnocení

| STUPEŇ HODNOCENÍ | | | | |
|--|---|---|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Samostatnost v práci a schopnost si práci zorganizovat | | | | |
| V práci bývá bezradný, je třeba mu v pracovním postupu radit a pomáhat. Dlouho trvá než porozumí, v myšlení je těžkopádný. Na cizí radu i pomoc je odkázán i v organizaci své práce. | Radí se, zvláště při složitější práci žádá o radu a pomoc. Je méně bystrý. Je třeba mu příkazy opakovat. Správnost pracovního postupu si u druhých ověřuje. | Je schopen práci si sám zorganizovat. Je schopen porozumět úkolům a příkazům. Občas si správnost pracovního postupu ověří u zkušenějších zaměstnanců. | Při řešení i složitějších úkolů si ví rady, pracuje samostatně. | Je naprosto samostatný. Vlastní práci si dovede rychle a dobře zorganizovat a naplánovat. |
| Svědomitost a zodpovědnost | | | | |
| Pracuje povrchně, práci odbývá, je nezodpovědný "lajdák". | Vyžaduje neustálou kontrolu, nelze se na něj spolehnout, jeho pracovní výkon bývá někdy povrchní. | Něco odbude, něco udělá pečlivě. Po kontrole se jeho zodpovědnost v práci zlepší. | Pracuje svědomitě a pečlivě k naprosté spokojenosti. K práci má zodpovědný přístup. | Pracovní úkoly plní vždy vzorně, za všech situací je možno se na něj spolehnout. |
| Pozornost a soustředěnost | | | | |
| Není schopen věnovat pozornost současně několika činnostem či podnětům. V tomto případě pracuje zmateně s chybami. Dokáže se soustředit jen na jednu činnost a to velmi krátce. | Má-li se současně soustředit na více jevů či podnětů je nejistý a občas chybí. | Většinou dovede věnovat pozornost současně několika činnostem či podnětům. | Spolehlivě, bezpečně rozděluje pozornost na více činností či podnětů. | Dokáže bez nejmenších potíží zaměřit pozornost na několik věcí najednou a přitom pracovat bez chyb. |
| Množství (rychlost) vykonávané práce | | | | |
| Pracovní úkoly vykonává velmi pomalu, soustavně se na něj musí čekat. | V mnoha případech potřebuje k výkonu svých pracovních povinností více času než ostatní. | Některé své pracovní povinnosti plní s časovým skluzem. | Své pracovní úkoly plní přesně ve stanovených termínech. | Jeho pracovní úkoly se mu daří plnit dříve než v uloženém termínu. |
| Dodržování bezpečnostních předpisů | | | | |
| Bezpečnostní předpisy opakovaně porušuje, je neopatrný, zbytečně riskuje. | Bezpečnostní předpisy porušil, je neopatrný, nepozorný. | Bezpečnostní předpisy neporušuje. | Bezpečnostní předpisy dodržuje, upozorňuje na bezpečnostní závady a nedostatky. | Bezpečnostní předpisy dodržuje, připomíná je spoluzaměstnancům, aktivně spolupracuje při zlepšování podmínek bezpečné práce. |

Obr. B1: Metodika hodnocení

Zdroj: Interní dokumenty společnosti

Příloha C Zveřejňované informace podporující motivaci

| Zveřejňované informace podporující motivaci zaměstnanců a jejich neustálé zlepšování | | | | |
|--|---------|-------------------|--------------------|-----------------|
| Informace | | Zpracovává | Forma | Aktualizace |
| Vnitřní neshodné výrobky | | ŘKJ PVSJ | Graf | 1 x za 3 měsíce |
| Reklamace od zákazníků | | MP ŘKJ PVSJ | Graf Výpis | 1 x za 3 měsíce |
| Výsledky interních prověrek jakosti | Systém | PVSJ | Graf | 1 x za 6 měsíců |
| | Proces | Auditor | | Měsíčně |
| | Výrobek | | | |
| Plnění výrobních plánů | | VŘV | Graf | Měsíčně |
| Plnění termínových požadavků zákazníků | | MP | Graf | Měsíčně |
| Výsledky zákaznických auditů | | PVSJ | Oznámení Q-info | 1 x za 3 měsíce |
| Výsledky auditů nezávislých inspekčních organizací | | PVSJ | Oznámení Q-info | 1 x za 3 měsíce |
| Vývoj nemocnosti | | EŘ | Graf | 1 x za 3 měsíce |
| Vývoj produktivity práce | | EŘ | Graf | 1 x za 3 měsíce |
| Analýza poruchovosti výrobních zařízení | | MST | Tabulka | Ročně |

Obr. C1: Zveřejňované informace podporující motivaci

Zdroj: Interní dokumenty společnosti

Příloha D Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou 5. ročníku Ekonomické fakulty na Technické univerzitě v Liberci. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který je podkladem pro zpracování mé diplomové práce na téma Analýza spokojenosti zaměstnanců ve Vašem podniku. Dotazník je zcela anonymní a bude sloužit pouze pro vypracování diplomové práce. Prosím Vás, abyste odpovídali upřímně dle Vašeho názoru.

Děkuji za čas, který strávíte vyplněním mého dotazníku.

Romana Janatová

Správnou odpověď označte křížkem

Pohlaví respondenta

☐ žena

☐ muž

Do jaké kategorie zaměstnanců jste zařazen/a?

☐ technicko-hospodářský pracovník

☐ režijní dělník

☐ výrobní dělník jednicový

Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

☐ vyučen/a

☐ středoškolské

☐ vyšší odborné

☐ vysokoškolské

Jak dlouho pracujete v tomto podniku?

☐ méně než 6 měsíce

☐ 6 měsíců až 2 roky

☐ 2 roky až 5 let

☐ 5 let a více: upřesněte.....

1. Jaký význam přikládáte následujícím položkám?

(1 - Velmi důležité, 2 - spíše důležité, 3 - spíše nedůležité, 4 - zcela nedůležité, 5 – nevím)

| | | | | | |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|
| Jistota zaměstnání | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dobré mezilidské vztahy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Platové ohodnocení | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dostatek času na rodinu a koníčky | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Užitečnost práce | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zaměstnanecké výhody | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Možnost povýšení | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2. Jaký význam přikládáte těmto zaměstnaneckým výhodám (i když je teď nemáte)?

(1 - Velmi důležité, 2 - spíše důležité, 3 - spíše nedůležité, 4 - zcela nedůležité, 5 - nevím)

| | | | | | |
|----------------------|---|---|---|---|---|
| Dovolená navíc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Penzijní pojištění | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Příspěvek na dopravu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Závodní stravování | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3. Jaké zaměstnanecké výhody byste uvítal/a? Vyberte 1 možnost.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 13. plat | <input type="checkbox"/> příspěvek na dopravu |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na vzdělání | <input type="checkbox"/> příspěvek na dovolenou |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na pojištění | <input type="checkbox"/> jiné: uveďte..... |

4. Co Vás nejvíce motivuje ve Vaší práci? Vyberte 1 možnost.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> mzda | <input type="checkbox"/> zaměstnanecké výhody |
| <input type="checkbox"/> možnost seberealizace | <input type="checkbox"/> jistota zaměstnání |
| <input type="checkbox"/> možnost získání mimořádné odměny | <input type="checkbox"/> kolektiv pracovníků |
| | <input type="checkbox"/> jiné: uveďte..... |

5. Co myslíte, že by Vás motivovalo k vyššímu výkonu? Vyberte 1 možnost

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> definování peněžní odměny za výkon | <input type="checkbox"/> příspěvek na dopravu |
| <input type="checkbox"/> případná možnost ztráty zaměstnání | <input type="checkbox"/> možnost povýšení |
| | <input type="checkbox"/> pochvala od nadřízeného před spolupracovníky |

6. Je schopen Vás vedoucí motivovat k lepšímu výkonu práce?

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> ne |

7. Jak jste spokojen/a s pravidly a principy odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení?

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> ne |

8. Jste spokojen/a s výší finanční odměny za odvedenou práci?

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> ne |

9. Jak často provádí nadřízený hodnocení Vaší práce?

- | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ročně | <input type="checkbox"/> nahodile |
| <input type="checkbox"/> čtvrtletně | <input type="checkbox"/> nikdy |
| <input type="checkbox"/> měsíčně | |

10. Považujete péči podniku v oblasti lékařských prohlídek za dostatečnou?

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> ne |

11. Považujete péči podniku v oblasti udělování ochranných pomůcek za dostatečnou?

☐ ano

☐ spíše ne

☐ spíše ano

☐ ne

12. Jste spokojeni s pracovním prostředím?

☐ ano

☐ spíše ne

☐ spíše ano

☐ ne

13. Jak byste zhodnotil/a Vaší míru spokojenosti v podniku?

☐ ano

☐ spíše ne

☐ spíše ano

☐ ne

14. Kde plánujete svou kariéru v následujících 2 letech?

☐ na stejné pozici v tomto
podniku

☐ v jiném podniku

☐ jiné

☐ na jiné pozici v tomto podniku

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.